



**PARP**

Grupa PFR

# Jak wdrażać programy inicjatyw pracowniczych?



## **Jak wdrażać programy inicjatyw pracowniczych?**

### **Autorzy raportu:**

Joanna Tonkowicz, Radosław Kubaś – Innowacje pracownicze – wyzwania, metody i korzyści.

Radosław Kubaś – Spojrzenie firm na innowacje pracownicze – wnioski z rozmów z laureatami.

Michał Majewicz – Innowacje pracownicze w firmach – wnioski z ankiet CAWI.

### **Współpraca merytoryczna (PARP):**

Paulina Zadura

Izabela Banaś

Agnieszka Katowicz

### **Wsparcie redakcyjne i merytoryczne:**

Alicja Żach

### **Wykonawca:**

C.point Sp. z o.o.

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ISBN: 978-83-7633-480-6

Projekt finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, poddziałanie 2.4.1. inno\_LAB Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów

Warszawa 2022

Opracowanie graficzno-techniczne:

[www.ccpog.com.pl](http://www.ccpog.com.pl)

# Spis treści

<b>Innowacje pracownicze – wyzwania, metody i korzyści. . . . .</b>	<b>4</b>
1. Wyzwania dynamicznie zmieniającego się świata. . . . .	4
2. Korzyści z wdrażania idei inicjatyw pracowniczych. . . . .	5
3. Metody angażowania pracowników w działania innowacyjne. . . . .	6
4. Organizacja procesu innowacji pracowniczych . . . . .	10
<b>Spojrzenie firm na innowacje pracownicze – wnioski z rozmów z laureatami . . . . .</b>	<b>13</b>
1. Nota metodologiczna – kluczowe pojęcia . . . . .	13
2. Cele tworzenia rozwiązań systemowych w zakresie wsparcia inicjatyw pracowniczych. . . . .	14
3. Bazowe funkcjonalności programów inicjatyw pracowniczych – podejście modelowe. . . . .	15
4. Geneza planowania programu inicjatyw pracowniczych . . . . .	17
4.1. Motywacja do rozpoczęcia prac nad programem. . . . .	17
4.2. Proces planowania wdrożenia . . . . .	19
4.3. Wyzwania etapu planowania . . . . .	20
4.4. Czynniki sukcesu etapu planowania. . . . .	21
5. Wdrożenie programu inicjatyw pracowniczych . . . . .	23
5.1. Przebieg wdrożenia . . . . .	23
5.2. Wspomaganie wdrożenia programów inicjatyw pracowniczych narzędziami ICT . . . . .	26
5.3. Wyzwania i czynniki sukcesu na etapie realizacji programu inicjatyw pracowniczych. . . . .	30
6. Podsumowanie . . . . .	37
<b>Innowacje pracownicze w firmach – wnioski z ankiet CAWI . . . . .</b>	<b>39</b>
1. Kontekst badania . . . . .	39
2. Możliwość zgłaszania pomysłów na usprawnienie działalności firmy . . . . .	39
3. Podejście firm, które nie umożliwiają pracownikom zgłaszania pomysłów . . . . .	40
4. Funkcjonowanie praktyki zgłaszania pomysłów przez pracowników. . . . .	43
5. Kluczowe wnioski z ankiet CAWI. . . . .	48

# Innowacje pracownicze – wyzwania, metody i korzyści

## 1. Wyzwania dynamicznie zmieniającego się świata

Według raportu Global Innovation Index (GII) 2021<sup>1</sup>, przedstawiającego aktualne światowe trendy rynku innowacji, Polska plasuje się na 40. miejscu spośród 132 badanych państw w rankingu innowacyjności, co w porównaniu do poprzednich lat oznacza spadek o dwie pozycje. Innowacyjność w Polsce rozwija się, ale nadal tempo rozwoju nie jest wystarczająco szybkie, w porównaniu do innych badanych państw. Spośród składowych oceny końcowej najwyżej zostaliśmy ocenieni w kategoriach kapitału ludzkiego i badawczego, a najgorzej w kontekście zaawansowania rynku i nakładów kapitałowych na innowacje.

Pandemia, a obecnie także wojna, mają ogromny wpływ na decyzje inwestycyjne przedsiębiorstw, w tym na wydatki na badania, rozwój i innowacje. Niepewność, zaburzone globalne łańcuchy dostaw i zachwianie na rynku, jakie towarzyszy tym wydarzeniom, nie sprzyja odważnym inwestycjom. Niemniej firmy z krajów z pierwszej dziesiątki wspomnianego rankingu sukcesywnie realizują procesy modernizacyjne, bardzo często dzięki zaangażowaniu pracowników w ciągłe doskonalenie jakości oferowanych produktów i usług, a także procesów wewnętrznych i zewnętrznych firmy. Dzięki inicjatywom pracowniczym, nawet brak funduszy lub ich znaczne ograniczenie nie powstrzymuje przedsiębiorstw przed stawianiem się coraz bardziej efektywnymi, bardziej innowacyjnymi, a w rezultacie – odpornymi na kryzysy. Angażowanie pracowników w rozwój firmy może być kluczowym czynnikiem sukcesu i często przetrwania na tak dynamicznie zmieniającym się rynku. Pozwala ono przedsiębiorstwom na lepsze rozpoznawanie nowych sygnałów płynących z rynku i odpowiednie ich wykorzystanie. Firmy prowadzące aktywną politykę wobec swoich pracowników, wspierające inicjatywy pracownicze, szybciej rozwijają się pomimo niesprzyjających okoliczności, lepiej dostosowują się do zmian rynkowych, są też bardziej atrakcyjne dla pracowników.

---

<sup>1</sup> Raport z 2022 r. opracowany po raz 13. przez Światową Organizację Własności Intelektualnej (WIPO) we współpracy z Uniwersytetem Cornella i INSEAD. Pełna wersja raportu dostępna na stronie organizacji <https://www.wipo.int/portal/en/index.html>. Bezpośredni link do raportu w wersji angielskiej: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf)

## 2. Korzyści z wdrażania idei inicjatyw pracowniczych

Wdrożenie inicjatyw pracowniczych w organizacji może być początkiem dużych zmian w ramach całej firmy. Ugruntowaniem tych zmian jest unikalna kultura organizacyjna, gdzie ludzie w naturalny i ciągły sposób dzielą się wiedzą i doskonalą (kultura uczenia się), szanują różnorodność i inną perspektywę (kultura różnorodności i otwartej komunikacji), lepiej reagują na zmianę i myślą o niej jako o wyzwaniu, a nie problemie. Pracownicy włączeni w proces rozwoju firmy zyskują możliwość zgłaszania zmian i usprawnień. Wdrażanie inicjatyw pracowniczych pozwala im na zaspokojenie własnych ambicji, samorealizację, daje poczucie realnego wpływu na miejsce, w którym pracują. Dzięki temu mogą bardziej identyfikować się z organizacją, lepiej rozumieć jej potrzeby, a także swoją rolę. Przekłada się to na mniejszą rotację i absencję oraz na wizerunek marki pracodawcy (employer branding) i cały biznes.

Dzięki oparciu się na innowacjach pracowniczych, firma zyskać może zoptymalizowane procesy, produkty i usługi, co powinno przełożyć się na większą odporność na kryzysy, większą elastyczność biznesową, satysfakcję pracowników, klientów i akcjonariuszy oraz lepsze wyniki finansowe.

Wizerunkowo firma będzie kojarzyć się z podmiotem innowacyjnie i zwinnie zarządzanym, wpisującym się w trendy ESG<sup>2</sup>, co może otworzyć wiele nowych możliwości dywersyfikacji działalności firmy, przyciągnie utalentowanych pracowników, innowatorów oraz inwestorów.

Zasoby ludzkie i finansowe niezbędne do zainicjowania i wdrożenia w życie założeń systemu inicjatyw pracowniczych muszą być alokowane długoterminowo. Powinny być też częścią strategii rozwoju biznesu i budowania nowoczesnej kultury organizacyjnej. Budżet na to wydany powinien być traktowany jako inwestycja w przyszłość.

---

<sup>2</sup> ESG skrót z ang. "Environmental, Social and corporate Governance", czyli środowisko naturalne, społeczeństwo i ład korporacyjny. Skrót oznaczający czynniki, na podstawie których tworzone są ratingi i oceny pozafinansowe przedsiębiorstw, państw i innych organizacji.

### 3. Metody angażowania pracowników w działania innowacyjne

Jednym ze sposobów tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach są funkcjonujące działy badań i rozwoju (B+R) – zespoły te skupione są na procesie generowania innowacji. Realizują zadania w oparciu o określone cele, zestawy procedur, tu powstaje wiele pomysłów, rozwiązań prototypowych. Jest to miejsce akceptowalnego ryzyka i zgody na eksperymentowanie, co traktowane jest jako element długoterminowej inwestycji biznesu w przyszłość. Jednak **innowacja pracownicza wymaga włączenia pracowników spoza działów B+R**, poprzez stworzenie bazy systemowej dla inicjatyw pracowniczych.

Każda organizacja ma potencjał do tworzenia wewnętrznych innowacji. Ten potencjał to pracownicy – ich wiedza ukryta, jawnie komunikowana i posiadane przez nich doświadczenie. By jednak pracownicy chcieli się angażować, należy uwolnić w nich odwagę do komunikowania pomysłów, krytykowania, posiadania własnego zdania, prób i błędów. Uwolniona w ludziach odwaga do dwustronnej otwartej komunikacji zabija strach przed krytyką i błędnymi decyzjami, pobudza kreatywność i stymuluje innowację.

Angażowanie pracowników może przyjmować różne formy i dotyczyć różnych obszarów.

Proces generowania i wykorzystywania w praktyce inicjatyw pracowniczych może być wspierany takimi narzędziami, jak:

- **Skrzynka otwarta na pomysły** – może być prowadzona w formie fizycznej skrzynki bądź jako narzędzie informatyczne służące do zgłaszania inicjatyw. To najprostsza forma aktywizowania pracowników do proponowania nowych rozwiązań. Może funkcjonować jako proces ciągły bądź w określonych cyklach. To także najprostszy sposób, by sprawdzić stopień ogólnego angażowania się pracowników w sprawy firmy. Zgłaszane inicjatywy są na ogół weryfikowane, w zgodzie ze zdefiniowanymi procedurami, przez osoby decyzyjne lub zespół powołany do tego zadania, a pomysły dalej procedowane jako element zdefiniowanego procesu;
- **Hackathony** – zwykle krótkie, 48-godzinne, bardzo intensywne wydarzenia, gromadzące osoby chętne do podjęcia konkretnego wyzwania lub tematu w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Zwykle uczestnicy tworzą kilka zespołów, które rywalizują ze sobą, by osiągnąć

cel. W czasie pracy nad rozwiązaniem uczestnicy odcięci są od innych zajęć, będąc całkowicie pochłonięci wyzwaniem. W hackathonach pojawia się element nagrody finansowej oraz rozwojowej. Bardzo popularne szczególnie w relacji korporacja-studenci i/lub start-upy związane z technologiami;

- **Konkursy lub specjalne platformy crowdsourcingowe** – firma ogłasza konkursy lub publikuje informacje o swoich wyzwaniach biznesowych na specjalnych platformach internetowych i zaprasza każdego – pracowników lub osoby całkowicie z zewnątrz – do znalezienia najlepszego rozwiązania. Najlepsze pomysły są pozyskiwane od pomysłodawców i wdrażane w całości lub częściowo przez firmę;
- **Akceleratory wewnętrzne i zewnętrzne** – programy wewnętrzne dla pracowników, ale także realizowane na styku zespołów, osób zatrudnionych w firmie i spoza niej. Zadaniem zespołów, często interdyscyplinarnych, jest akceleracja, czyli przygotowanie i rozwój nowych pomysłów na produkty, usługi czy usprawnienia procesowe aż do momentu, gdy będą one realne i gotowe do wdrożenia. Pomysły są testowane i weryfikowane pod kątem możliwości ich zaimplementowania w firmie. Akceleracja wzmacnia ponaddziałową współpracę, która w tradycyjnych warunkach mogłaby nie zaistnieć;
- **Programy rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej** – najbardziej rozwinięte systemy adresowane do pracowników-innowatorów. W swoim działaniu przypominają wewnętrzne start-upy. Innowatorzy, którzy zgłosili pomysł, są zaangażowani w jego realizację jako właściciele biznesowi z pomocą finansową i doradczą liderów firmy oraz innych ekspertów zatrudnionych przez firmę organizującą program.

W krajach uznawanych za innowacyjne, także w Polsce, istnieją i od lat z sukcesem są praktykowane metodyki, które można częściowo lub w całości wykorzystać w procesach angażowania pracowników w działania rozwojowe przedsiębiorstw. Metodyki te mają zaprojektowany zbiór rytuałów i zasad pracy projektowej, współpracy pomiędzy ludźmi, co ma pobudzić kreatywność i odwagę w tworzeniu nowych rozwiązań. Metodyki te mogą stanowić dobry wstęp, pewnego rodzaju także inspirację do projektowania założeń programów inicjatyw pracowniczych.

## Kultura ciągłej zmiany i usprawnień – KAIZEN, LEAN, AGILE

W praktyce biznesowej KAIZEN to kultura ciągłej zmiany na lepsze w każdym obszarze biznesu. Proces nastawiony jest na eliminację marnotrawstwa dzięki zaangażowaniu i wykorzystaniu wiedzy każdego pracownika firmy. Każde usprawnienie pracy, które prowadzi do zwiększenia bezpieczeństwa, efektywności firmy i jakości pracy, produktu lub usług jest tzw. kaizenem. Kultura ta wywodzi się z Japonii. W polskich firmach KAIZEN często nazywany jest Zarządzaniem Lean (ang. Lean Management) i jest zamiennikiem słów: pomysł, sugestia poprawy. Metoda ta ma wiele charakterystycznych dla siebie rytuałów kluczowych do prawidłowego przebiegu i właściwego angażowania ludzi, jak np. sposób zgłaszania usprawnień, proces ich wyboru i oceny, implementacji czy doceniania pracowników za pomysły. Proces jest transparentny, realizowany z poszanowaniem i docenieniem człowieka.

AGILE to filozofia pracy zwinnej, najczęściej nad nowymi rozwiązaniami i wdrażaniem innowacji, które, podobnie jak wcześniej wskazane inne elementy wywodzące się z kultury ciągłych usprawnień, stanowią często bazę z jednej strony inspirującą przedsiębiorców, z drugiej także dostępne dla nich źródło dobrych praktyk, zasad i sposobów postępowania. Początki metodyki wywodzą się z branży IT i producentów oprogramowania, gdzie stosowanie metodyk tradycyjnych, kaskadowych w zakresie prowadzenia projektów i wdrożeń technologicznych okazało się nie być często optymalnym wyborem. W 2001 roku prekursorzy zmian oddolnie wypracowali nową metodykę pracy – AGILE, tzw. manifest, który jest podstawą pracy zespołów agile'owych do dzisiaj. Są to:

- ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia,
- współpraca z klientem ponad formalne ustalenia,
- działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację,
- reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

Praca w zespole agile to manifest, którego przestrzega cały zespół z liderem na czele, to nieustający proces uczenia się, rytuały pracy i współpracy każdego dnia oraz bieżące mierzenie emocji i badanie celowości działań. Zespoły są budowane projektowo, multidyscyplinarnie, co oznacza, że znajdujemy tam reprezentantów różnych linii biznesowych firmy. Zespół na bieżąco zgłasza usprawnienia, UX-owe rozwiązania, prototypuje, wdraża i testuje je na użytkownikach. Projekt jest podzielony na krótkie cykle, które weryfikują dalszy plan działania zespołu.



Wdrożenie tej metodyki to wieloletni proces i duża rewolucja w organizacji na poziomie zachowań i sposobu myślenia. Niemniej skorzystanie chociażby z wybranych rytuałów i elementów będzie już dużą zmianą w angażowaniu ludzi i wstępem do idei programów innowacji pracowniczych.

### **Metody Brainstorm, Design Thinking i UX**

Metoda Brainstorm czy Design Thinking oraz podejście UX-owe najczęściej wykorzystywane są w projektowaniu konkretnych usług, produktów lub rozwiązań pod potrzebę użytkownika. Metody te mają na celu pobudzenie kreatywnego myślenia (stan flow), łącząc w kilkugodzinnych dyskusjach warsztatowych laików, użytkowników i specjalistów w ramach jednej grupy i wspólnego wyzwania. Zespół, pracując zgodnie z metodyką, wchodzi w stan mentalny beneficjenta rozwiązania i szuka pod niego najlepszych rozwiązań. Następnie grupa zawęży je do kilku, które najlepiej realizują cel. Te są pogłębiane w zakresie możliwości i sposobu realizacji założonego celu. O ich wdrożeniu decyduje już później właściciel biznesowy tematu.

### **Kultura proinnowacyjna jako konieczny element budowania innowacji pracowniczych**

Wspomniane powyżej elementy metodyk są częścią kultury proinnowacyjnej w firmach. To, co łączy powyższe metodyki, to element przykładania dużego znaczenia do kwestii rozwoju kompetencji miękkich, wspieranych przez kulturę ciągłego uczenia się i budowania otwartości na różnorodność. To pobudza w ludziach przedsiębiorczość, sprawczość i kreatywność oraz odwagę do nowych wyzwań i popełniania błędów. Otwartość w wyrażaniu opinii, swoboda, ale i podleganie pewnym rytuałom firmowym sprzyjają aktywizacji pracowników.

Zbiór omawianych powyżej zasad może nie sprawdzić się w środowisku firm, w których dotychczas panowała kultura jednostronnej dyrektywnej komunikacji od liderów do zespołów, ukrywania problemów, gdzie prawo krytykowania, otwartej dyskusji i podejmowania decyzji jest zarezerwowane tylko dla wybranych, najczęściej osób na stanowiskach kierowniczych. Żadna metodyka nie uwolni odwagi w ludziach i zaangażowania, jeśli ich krytyczne myślenie, otwarte propozycje zmian i własne zdanie będą z założenia krytykowane i odbierane przez osoby zarządzające jako wrogie i niewłaściwe zachowanie. Takie zjawisko jest szczególnie silne w klanowych kulturach organizacyjnych,

w których lider zarządza ludźmi z pozycji siły, a jego osobisty interes oraz chęć wspierania „osób należących do jego klanu” są ważniejsze niż wyższy cel całej organizacji.

## 4. Organizacja procesu innowacji pracowniczych

Nie ma jednego wzorca organizowania procesu innowacji w przedsiębiorstwie, tworzenia podstaw systemu inicjatyw pracowniczych, gdyż zawsze należy dopasować je do własnych potrzeb i możliwości firmy. Wspólne są m.in.:

- powiązanie systemów inicjatyw pracowniczych ze strategią firmy; innowacje wdraża się, aby strategię sprawniej realizować, ale innowacje mogą też wynikać z założeń strategii; mamy tu zatem dwukierunkowe oddziaływanie;
- zapewnienie pracownikom narzędzi – zasobów o charakterze zarówno technicznym, materialnym, jak i wsparcia merytorycznego;
- zmotywowanie pracowników, stała komunikacja z nimi, wsparcie ze strony kadry menedżerskiej na różnych poziomach struktury organizacyjnej.

Jeśli inicjatywy pracownicze mają wspierać funkcjonowanie przedsiębiorstwa, to potrzebne są ramy organizacyjne i zasoby. Ich właściwe wykorzystanie powinno pozwolić na zbudowanie kultury angażowania pracowników oraz przejście z fazy idei, generowania inicjatyw pracowniczych do fazy ich wdrożenia. Nadaje to programowi charakter dobrze zarządzanego projektu, a w zasadzie nawet systemu zarządzania portfelem projektów o innowacyjnym charakterze, których wdrożenie ma w konsekwencji przynieść firmie i jej pracownikom określone korzyści.

Jak już wspomniano wcześniej, nie ma jednego wzorca organizowania procesu innowacji w przedsiębiorstwie, ale można wyróżnić pewne logiczne ramy funkcjonowania takiego systemu:

### **Etap 1. Zaproszenie do interakcji i zgłaszania pomysłów**

Komunikacja zachęcająca do generowania i zgłaszania pomysłów jest najczęściej prowadzona lub bardzo wspierana przez osoby zarządzające firmą. Komunikuje się ideę programu, jego cele, założenia, czas trwania i inne aspekty kluczowe dla jego działania. Istotą każdego programu inicjatyw pracowniczych jest przeprowadzenie wewnętrznego konkursu,

akceleratora lub programu dla przedsiębiorczych osób. Może być organizowany czasowo lub bez ograniczeń czasowych, z określonym sposobem komunikacji, zdefiniowanymi zasadami zgłaszania pomysłów, regulaminem i często budżetem. W komunikacji o generowanych inicjatywach stosuje się zarówno rozwiązania cyfrowe, jak i analogowe, typu specjalne tablice, karty, skrzynka pocztowa itp.

W komunikacji z pracownikami stosuje się język korzyści dla potencjalnych uczestników programu inicjatyw pracowniczych. Pomysły na inicjatywy mogą zgłaszać pojedyncze osoby lub zespoły projektowe, co, poza generowaniem inicjatyw, ma efekt zwiększający współpracę pomiędzy poszczególnymi działami w organizacji, wiedzę o firmie, znajomość jej usług i produktów. Zdarza się, że do takiego konkursu zapraszane są także osoby z zewnątrz – start-upy, pojedynczy przedsiębiorcy, organizacje studenckie lub np. byli pracownicy firmy zrzeszeni w klubach alumnów.

Ważne, żeby budować w organizacji pewną systematyczność i cykliczność tego procesu, by przyzwyczajać ludzi do jego zdefiniowanych kolejnych faz i terminów.

### **Etap 2: Analiza zgłoszeń i selekcja pomysłów**

Zasady oceniania zgłoszonych pomysłów powinny być transparentnie zdefiniowane i wspólne dla wszystkich. Zgłoszone pomysły mogą być oceniane przez społeczność rozumianą jako wybranych (np. zespół odpowiedzialny za przeprowadzenie programu) lub wszystkich pracowników danej firmy. W każdym przypadku wymagana jest kultura otwartości, wzajemnego zaufania i szacunku. Wybrane pomysły, które zbiorą odpowiednią liczbę głosów poparcia społeczności lub powołanego do ich oceny grona, przechodzą często do kolejnego etapu oceny. Te najwyżej ocenione prezentowane są sprzedażowo przed komisją oceny projektów, w skład której najczęściej wchodzi osoby na stanowiskach liderek firmy. Na tym etapie pomysły są dogłębniej omawiane, analizowane z wielu perspektyw, ryzyk i potencjału oraz zapadają decyzje o ich wdrożeniu.

### **Etap 3: Wdrożenie wybranych pomysłów**

Wybrane pomysły mogą, ale nie muszą, być wdrażane przez pomysłodawców, natomiast proces wdrożenia musi być poparty odpowiednim wsparciem osób na stanowiskach liderek, zaangażowaniem innych ekspertów merytorycznych, czasem wiedzą z zewnątrz,

budżetem oraz innymi zasobami, np. przestrzenią czasową na ich realizację w godzinach pracy. W ten sposób powstają osobne zespoły, mające charakter wewnętrznych start-upów, a pracownicy, czy zespoły projektowe wcielają się w role przedsiębiorców i właścicieli tych produktów, usług czy usprawnień procesów. To często staje w kolizji ze standardowymi obowiązkami pracownika, stąd wspomniana powyżej potrzeba dostępności czasu. Bezpośredni przełożeni osób zaangażowanych we wdrażanie inicjatyw pracowniczych muszą zaakceptować fakt, że te osoby mniej czasu poświęcają na swoje codzienne obowiązki, ponieważ są zaangażowane w konkretny projekt innowacyjny.

#### **Etap 4: Ocena efektywności wdrożenia**

Bardzo ważnym etapem jest podsumowanie rezultatów wdrożenia. Zgodnie z metodyką AGILE, należy zweryfikować:

- Czy zakładany cel został osiągnięty?
- Co się udało?
- Co można było zrobić lepiej?
- Czy w trakcie wdrożenia pojawiły się inne poboczne jego efekty, które wygenerują dalsze innowacje w tym lub kolejnym projekcie.

Co ważne, powyższe zasady równie dobrze można stosować zarówno dla wdrożeń poszczególnych inicjatyw, jak i oceny funkcjonowania całego systemu programu inicjatyw pracowniczych. Bardzo ważne jest, by oceniać w sposób konstruktywny, nie poszukiwać winnych, a jedynie oceniać fakty i wyciągać wnioski na przyszłość. Na tym etapie powinno się świętować zarówno odwagę, sukcesy, jak i porażki.

# Spojrzenie firm na innowacje pracownicze – wnioski z rozmów z laureatami

## 1. Nota metodologiczna – kluczowe pojęcia

W 2021 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zorganizowała konkurs pt. „Najlepsze programy rozwoju inicjatyw pracowniczych”. Miał on na celu wyłonienie najlepszych programów inicjatyw pracowniczych oraz rozwiązań ICT pozwalających pracownikom firm, w których zostały wdrożone, zgłaszać pomysły na usprawnienia w swoich przedsiębiorstwach.

Z laureatami konkursu przeprowadzono badanie (wywiad pogłębiony IDI). Badanie przeprowadzono w okresie kwiecień–maj 2022 r. na grupie 26 przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, rozmowy przeprowadzono z małymi, średnimi i dużymi przedsiębiorstwami, które wdrożyły u siebie programy inicjatyw pracowniczych (rozwiązania systemowe w zakresie generowania inicjatyw pracowniczych) oraz przedsiębiorstwami, które opracowały rozwiązania informatyczne (ICT) wspierające programy inicjatyw pracowniczych.

Z punktu widzenia dalszych analiz, przyjęta zostanie następująca nomenklatura:

- **Programy inicjatyw pracowniczych (rozwiązania systemowe)** – stworzenie systemu narzędzi, wiedzy, mechanizmów i zaangażowania, które tworzą bazę dla wdrażania konkretnych projektów (inicjatyw) zgłoszonych przez pracowników.
- **Rozwiązania ICT** – rozwiązania technologiczne, informatyczne, aplikacje i inne o charakterze wspierającym funkcjonowanie programów inicjatyw pracowniczych. Rozwiązania te mogą być wdrażane zarówno dla własnych potrzeb wewnętrznych, jak i na zlecenie innych firm. Przyjmują one w praktyce rolę bazy do wdrożeń programów inicjatyw pracowniczych, pełnią funkcję narzędzia porządkującego procesy związane z inicjatywami pracowniczymi, czasem pełnią (lub mają pełnić w przyszłości) funkcje analityczne, prognostyczne (w tym z wykorzystaniem elementów sztucznej inteligencji).

Badanie koncentrowało się na analizie uwarunkowań oraz zaprezentowaniu wniosków związanych z tworzeniem rozwiązań o charakterze systemowym. Zostało przeprowadzone

w celu dostarczenia wiedzy i inspiracji polskim przedsiębiorcom do szerszego skorzystania z potencjału zatrudnianych przez nich pracowników, do wdrażania programów inicjatyw pracowniczych w swoich firmach oraz do wykorzystania narzędzi i rozwiązań ICT.

## 2. Cele tworzenia rozwiązań systemowych w zakresie wsparcia inicjatyw pracowniczych

Rozwiązania systemowe w zakresie wdrażania programów inicjatyw pracowniczych, zdaniem przedsiębiorców biorących udział w badaniu, mają coraz większe znaczenie dla rozwoju firm. Wśród kluczowych celów, ale też powodów, dla których były one realizowane, można wymienić:

1. tworzenie kultury innowacji w firmie;
2. zwiększenie stopnia integracji pracowników z firmą i budowanie ich współodpowiedzialności za rozwój firmy;
3. zwiększenie zaangażowania i motywacji pracowników;
4. pozyskanie wiedzy, opinii, informacji umożliwiających poprawę pozycji rynkowej firmy, wypracowanie nowych kierunków rozwoju działalności, powiązanie z szerszym kontekstem zarządzania firmą – przełożenie inicjatyw na całą firmę;
5. podniesienie jakości świadczenia pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy – poprawa zadowolenia pracowników z obecności w firmie;
6. stworzenie systemu wspierającego prawidłowe zarządzanie systemem generowania własności intelektualnej w firmie;
7. zwiększenie odpowiedzialności i zaangażowania menedżerów operacyjnych w zadania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi;
8. profesjonalizacja i upowszechnienie umiejętności w zakresie elementów zarządzania projektami wśród pracowników firm;
9. kreowanie wizerunku firm nowoczesnych, gotowych na zmiany, innowacyjnych oraz promocja nowoczesnego przywództwa itp.;
10. zwiększenie efektywności pracy.

Dla osiągnięcia tych celów bardzo istotnym aspektem jest motywowanie pracowników oraz zadbanie o komfort psychiczny związany z włączaniem się w program, co zostanie głębiej omówione w kolejnych rozdziałach niniejszego raportu.

### 3. Bazowe funkcjonalności programów inicjatyw pracowniczych – podejście modelowe

Przedsiębiorcy, tworzący programy inicjatyw pracowniczych, co do zasady, opracowywali założenia funkcjonalne swoich rozwiązań w dosyć podobny sposób, korzystając z dostępnej wiedzy i dobrych praktyk rynkowych. Nie oznaczało to oczywiście, że nie występowały różnice pomiędzy poszczególnymi rozwiązaniami, ale dotyczyły one raczej pewnych szczegółów, stosowanych narzędzi, form komunikacji czy elementów procesowych, proceduralnych. Nie były to w żadnym przypadku różnice o charakterze zasadniczym.

Kluczowe moduły funkcjonalne programów inicjatyw pracowniczych, patrząc od strony użytkowników programu, czyli pracowników i zarządzających firmami, to:

#### **Moduł 1. Zbiór zasad i procedur**

Usystematyzowanie procesu pracy z inicjatywami, formalna podstawa do uruchomienia programu:

- opracowanie regulaminu, który określa zasady funkcjonowania programu, w tym kryteria oceny inicjatyw pracowniczych, zasady gratyfikacji autorów i autorek inicjatyw opracowane w sposób przejrzysty i zrozumiały dla wszystkich pracowników, formularze zgłoszeniowe itp.
- podział ról – wyznaczenie osoby lub powołanie zespołu koordynującego realizację programu (osoby budzące zaufanie, łączące rolę eksperta i doradcy) oraz komisji oceny inicjatyw dokonującej wyboru inicjatyw do wdrożenia,
- harmonogram realizacji programu,
- kierunki rozwojowe i priorytety dla obszarów zgłaszania inicjatyw (np. efektywność, jakość, bezpieczeństwo, usprawnienie pracy) wynikające z określonej strategii firmy.

#### **Moduł 2. Komunikacja, szkolenia**

Zapewnienie rozpoznawalności programu w organizacji, zarówno przed jego uruchomieniem, jak i w trakcie realizacji. Komunikacja i szkolenia pracowników pełnią funkcję mobilizującą, integrującą wokół celów funkcjonowania programu, wiążą pracowników z firmą, pozwalają na lepszą znajomość strategii firmy i jej działalności.

- organizowanie cyklicznych szkoleń dotyczących programu celem informowania nowych pracowników oraz aktualizacji wiedzy dotychczasowych;
- opracowanie systemu komunikacji, który ułatwia udzielanie informacji zwrotnych autorom i autorkom zgłaszanych inicjatyw;
- w przypadku wersji papierowych dystrybucja formularzy zgłoszeniowych w punktach spotkań (stołówka, ekspres do kawy itp.), jeśli zaś firma dysponuje narzędziami IT wspierającymi działanie programu – komunikacja odbywa się w intranecie firmy bądź na specjalnych platformach;
- komunikacja rezultatów funkcjonowania programu z informacją o prowadzonych wdrożeniach (np. raz w miesiącu).

### **Moduł 3. Gromadzenie inicjatyw**

Gromadzenie danych w usystematyzowany sposób pozwalający na ich sprawną analizę (cyfrowo), tworzenie zbiorów inicjatyw oraz przygotowywanie ich uproszczonych charakterystyk. Powstała baza wiedzy może zostać wykorzystana do podejmowania decyzji zarządczych. Zidentyfikowane zostają grupy osób/osoby inicjatywne (liderzy zmiany).

### **Moduł 4. Ocena zgłoszonych inicjatyw, wybór inicjatyw do wdrożenia**

Poddanie ocenie zgłoszonych pomysłów, zgodnie z przyjętymi kryteriami. Podjęcie decyzji o potencjalnej realizacji inicjatywy (lub braku realizacji). Dookreślenie niezbędnych zasobów potrzebnych do jej wdrożenia oraz harmonogramu. Przekazanie informacji zwrotnej osobie/grupie inicjatywnej.

### **Moduł 5. Rozwój/przygotowanie inicjatyw zatwierdzonych do wdrożenia (opcjonalnie – tam, gdzie to jest wskazane)**

Inicjatywa zatwierdzona do wdrożenia zostaje dopracowana technologicznie, organizacyjnie itp. w ramach prac specjalnie powołanego zespołu interdyscyplinarnego.

### **Moduł 6. Wdrożenie inicjatyw**

Wdrożenie inicjatywy, jej monitoring, a następnie weryfikacja, czy cele zostały osiągnięte – proces realizowany co do zasady poza głównym systemem zbierania i oceny inicjatyw, przez



powołane zespoły wdrożeniowe. Informacja o rezultatach wdrożenia. Przełożenie na system nagradzania pracowników.

### **Moduł 7. Monitoring i ewaluacja programu**

Monitoring całego programu oraz wnioskowanie na temat jego efektów, identyfikacja potencjalnych obszarów modyfikacji zasad i procesów związanych z jego funkcjonowaniem. Wpływ zarówno na przyszłe funkcjonowanie programu, jak i na strategię firmy.

## **4. Geneza planowania programu inicjatyw pracowniczych**

### **4.1. Motywacja do rozpoczęcia prac nad programem**

Motywacja do rozpoczęcia prac nad opracowaniem programu inicjatyw pracowniczych w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu miała zróżnicowany charakter. Wskazywano w szczególności na następujące aspekty:

#### **1. Uwarunkowania zewnętrzne:**

- globalizacja, zmiany wpływające na sposób prowadzenia biznesu, zwiększająca się w rezultacie rynkowa presja konkurencyjna przekładająca się na konieczność stworzenia środowiska zapewniającego szybsze reagowanie na zmiany, bardziej intensywny i efektywny rozwój, w tym, w zakresie wdrażania nowych innowacyjnych produktów i usług;
- zmiana w zakresie sposobów świadczenia pracy, nowe trendy społeczne i inne czynniki wynikające z różnicującego się podejścia do świadczenia pracy przez kilka współpracujących ze sobą pokoleń pracowników;
- zmiana (poprawa) dostępności rozwiązań technologicznych – zwiększenie ich użyteczności, spadek kosztów ich wdrożenia, prostszy i łatwiejszy dostęp do narzędzi technologicznych wspomagających procesy zmian w firmach – zmiany wzmocnione sytuacją pandemiczną na świecie;
- inne czynniki, jak światowe kryzysy, w tym zagrożenia epidemiologiczne powodujące różnego rodzaju zakłócenia w funkcjonowaniu firm i łańcuchów dostaw.

## 2. Uwarunkowania wewnętrzne:

- stagnacja rozwojowa części przedsiębiorstw i nasilenie się wpływu endogenicznych czynników warunkujących konieczność zarządzenia procesem zmiany;
- chęć uporządkowania procesu pozyskiwania wiedzy od pracowników – jako czynnika integrującego z firmą, wpływającego pozytywnie na zmniejszenie rotacji na konkurencyjnym rynku i będącego źródłem wiedzy rozwojowej;
- potrzeba wykorzystania generowanych inicjatyw nie tylko w kontekście poprawy efektywności biznesowej przedsiębiorstw, ale i poprawy funkcjonowania firmy w aspekcie bezpieczeństwa i higieny pracy itp.;
- potrzeba poprawy jakości komunikacji z pracownikami, monitorowania ich potrzeb, stopnia zadowolenia z pracy – zmniejszenie rotacji pracowników;
- chęć wykorzystania programu jako narzędzia – nośnika komunikacji o strategii firmy, ale i pozyskania informacji zarządczej, będącej rezultatem inicjatyw, w celu ewentualnej modyfikacji strategii itp.;
- szeroko rozumiana potrzeba zmiany kultury organizacji – umożliwienie samorealizacji, budowanie nawyków i postrzegania swojego środowiska pracy jako pola do potencjalnych zmian i usprawnień.

Patrząc całościowo na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na decyzje o rozpoczęciu procesów wdrażania systemowych rozwiązań w zakresie innowacji pracowniczych, warto wskazać, że sama idea bardzo często była rezultatem decyzji nowych osób zarządzających podmiotami, także na skutek sukcesji w firmach, ale zdarzało się także, że motywacją do zmian było wsluchanie się w opinie i sugestie pracowników czy kadry średniego szczebla.

W odniesieniu do firm wdrażających programy inicjatyw pracowniczych, w każdym przypadku mamy do czynienia z akceptacją lub przynajmniej neutralnością wobec procesów zmiany w firmach ze strony kadry zarządzającej czy właścicieli – co było niezbędne do rozpoczęcia prac nad programami.

*„Tworząc programy inicjatyw pracowniczych należy wsłuchać się w głos pracowników, bowiem to właśnie oni widzą najwięcej w obszarze firmy. Tak właśnie było w przypadku firmy Werner Kenkel i programu „Mój Pomysł”. Motywowanie pracowników do zgłaszania swoich pomysłów pomaga dostrzec kadrze menedżerskiej problemy, z jakimi mierzą się pracownicy. Dzięki pomysłom pracowników spółka potrafi zaoszczędzić także dziesiątki tysięcy złotych w ciągu roku.”*

Mateusz Wróblewski, Referent ds. Prawnych Werner Kenkel

## 4.2. Proces planowania wdrożenia

Definiowanie założeń funkcjonowania programu inicjatyw pracowniczych oparte było w większości przypadków badanych firm na doświadczeniach kadry, analizie dobrych praktyk rynkowych, a w kilku przypadkach było rezultatem obserwacji poczynionych we współpracy z doradcami zewnętrznymi.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów proces planowania wdrożenia programu inicjatyw pracowniczych można podzielić na kilka etapów:

1. Etap przygotowawczy – zbieranie danych, zdefiniowanie niezbędnych zasobów, organizacji struktur, przypisanie odpowiedzialności za prowadzenie prac o charakterze wstępnym itp.;
2. Etap definiowania założeń i pracy nad nimi – np. logiki programu, wymagań, doboru niezbędnych narzędzi, kluczowych zasad i procedur, gromadzenia potrzebnych zasobów technologicznych itp.;
3. Etap pilotażu – testowanie programu w środowisku ograniczonym co do skali i bezpiecznym;
4. Etap wdrożenia zasadniczego programu inicjatyw pracowniczych;
5. Etap zarządzania programem inicjatyw;
6. Etap oceny skutków działania programu – ewaluacja i definiowanie obszarów ewentualnych usprawnień i modyfikacji.

Początkowe etapy, tj. od rozpoczęcia prac w etapie przygotowawczym do ewentualnego zakończenia pilotażu, trwały najczęściej od ok. dwóch do sześciu miesięcy. Czas trwania był oczywiście zależny od wielkości organizacji, poziomu skomplikowania założeń programu, ale i jakości wiedzy zgromadzonej w organizacji czy to wśród pracowników, czy konsultantów

zewnątrznych współpracujących z firmami. Zdarzały się przypadki dłuższego okresu rozbiegowego na potrzeby funkcjonowania programu inicjatyw, ale wynikały one raczej z wyzwań pojawiających się w zakresie „mobilizacji” firmy do podjęcia działań lub gdy firma opierała się na narzędziu informatycznym przeznaczonym do jej funkcjonowania.

*„W Scalac, od samego początku istnienia firmy, było dla nas bardzo ważne, aby procesy, szczególnie te związane z obszarem HR, były tworzone nie tylko dla naszych ludzi, ale przede wszystkim, wspólnie z nimi. Wiele naszych działań ma na celu wzmocnienie inicjatyw, które pochodzą wprost od naszego zespołu, my wspieramy je, tworząc systemy, umożliwiające ich sprawne funkcjonowanie. Z Pulse Botem (nagrodzone w konkursie rozwiązanie ICT firmy – dop. redakcji) było podobnie – gdy organizacja dynamicznie się rozwijała, powstała realna potrzeba tego, by nasza, opierająca się na bliskim dialogu z ludźmi komunikacja, mogła dalej sprawnie funkcjonować, mimo znaczącego wzrostu liczby osób na pokładzie. W tworzenie narzędzia, na każdym jego etapie, zaangażowana była nasza załoga – zarówno koncepcyjnie, jak i bardzo operacyjnie – budując aplikację i umożliwiając jej sprawną implementację w naszej rzeczywistości organizacyjnej.”*

Julia Kamińska, Talent Hero Scalac

### 4.3. Wyzwania etapu planowania

Etap planowania (przygotowawczy), na co zwracali uwagę respondenci, związany jest z możliwością wystąpienia szeregu wyzwań. W momencie, gdy w organizacji podjęto już decyzję o rozpoczęciu prac, kluczowe wyzwania, inne niż wynikające wprost z katalogu zadań merytorycznych do realizacji, to m.in.:

1. Komunikacja i przygotowanie organizacji do zarządzania zmianą – określenie celów projektu, przełożenie ich na treść komunikatów, dobór narzędzi i kanałów dotarcia do szerszej grupy pracowników – czasem od razu do wszystkich (komunikacja planów), czasem tylko do części – tzw. liderów zmiany.
2. Przełożenie celów związanych z wdrożeniem rozwiązań systemowych na dostępność i sposób organizacji zasobów – ich wewnętrzną alokację w kontekście codziennych zadań i związanych z wdrożeniem nowych projektów.
3. Dobór elementów metodyk, określenie realnych zasobów budżetowych niezbędnych do wdrożenia – w większości przypadków, na etapie planowania nie były one jednak

dokładnie określone, a same zespoły powoływane były w ramach istniejących struktur. Wyjątkiem były pojedyncze przypadki korzystania na tym etapie z konsultantów zewnętrznych. W przypadku największych firm miało miejsce wydzielenie zasobów, w tym ludzkich, z wyłącznym przeznaczeniem do działań planistycznych oraz rozdzielenie ich od tych przypisanych do codziennych działań.

4. Opór części pracowników organizacji wobec wdrażania programu – nie było to zjawisko powszechne, ale w pewnym zakresie występowało. Jak wynika z doświadczenia respondentów, największy sceptycyzm czy nawet opór pojawiał się najczęściej ze strony średniej i niższej kadry menedżerskiej. Pracownicy szeregowi nie byli włączani w etap prac przygotowawczych więc ich ewentualny sceptycyzm mógł ujawnić się dopiero na etapie funkcjonowania programu, ale także nie był zjawiskiem bardzo powszechnym. Wśród powodów takiej postawy części kadry i pracowników można wskazać w szczególności skutki uboczne pracy nad założeniami systemu czy wręcz nad inicjatywami w postaci odrywania pracowników od realizacji zadań podstawowych oraz naturalna niechęć do zmiany zgodnie z zasadą „zawsze tak się robiło i było dobrze”.

#### 4.4. Czynniki sukcesu etapu planowania

Respondenci nie wskazywali obszernego katalogu czynników sukcesu w procesie planowania (przygotowania) programów do wdrożenia poza charakterystycznymi także dla wdrożeń innych rozwiązań. Najważniejsze były radzenie sobie ze wskazanymi powyżej wyzwaniem oraz właściwa komunikacja jako część procesu zarządzania zmianą. Warto podkreślić także istotne znaczenie identyfikacji i włączenia się w proces tzw. „liderów zmiany”. Były to osoby, które od początku prac nad przygotowaniem założeń programu inicjatyw pracowniczych angażowały swoją wiedzę i czas, nie tylko w prace merytoryczne, ale i komunikację, promocję znaczenia programu dla firmy i jej pracowników. Ich wkład, zaangażowanie oraz aprobatą dla programu były niezwykle cenne, szczególnie ze względu na to, że nadawały mu większego znaczenia w oczach pozostałych pracowników i były przyczynkiem do zmiany sposobu myślenia i zachowania pracowników bardziej sceptycznie nastawionych do funkcjonowania programu. Opierając się na opinii respondentów, wprost wskazywano, że to właśnie liderzy zmian brali na siebie obowiązek operacyjnego wyjaśniania i prezentowania reszcie organizacji sensowności prowadzonych prac oraz ich znaczenia. Prowadziło to do upowszechnienia zarówno wiedzy o założeniach prowadzonych działań, jak i zapewniało akceptację idei przez organizację.

Właściwe połączenie dobrych praktyk rynkowych, ale i ewentualnych obserwacji błędów innych podmiotów, także wskazywano jako czynnik sukcesu. Elastyczność w działaniu, konsultacje z pracownikami, a także – w niektórych przypadkach – łączenie wiedzy wewnętrznej z opiniami ekspertów zewnętrznych to, jak wynika z opinii respondentów, kolejne ważne cechy dobrego wdrożenia programów.

Dużą rolę odgrywała także kwestia czasu, długość trwania etapu planowania (przygotowania) założeń systemu. Począwszy od momentu podjęcia decyzji do zakończenia prowadzenia etapów planowania i przygotowania, miało najczęściej kilka miesięcy. Rozsądnie szybkie tempo pozwalało na zdefiniowanie założeń systemu i jego uruchomienie w stosunkowo krótkim czasie, pozwalało zachować pewnego rodzaju świeżość systemu oraz pokazanie interesariuszom stosunkowo szybko pierwszych rezultatów jego wdrożenia. Innymi słowy – trzymanie rozsądnie szybkiego tempa prowadzenia prac to także czynnik sukcesu. Oprócz tego, jako istotny element wskazywano znaczenie regularności, w tym także w zakresie spotkań i pracy zespołu powołanego do definiowania założeń systemu.

*„Jak zmierzyć zaangażowanie pracownika? Jak zachęcić zespół do współpracy w poszukiwaniu innowacji, redukowaniu strat czasowych, materiałowych, poprawiania bezpieczeństwa na stanowisku itp.? Właśnie do tego ma służyć Program Pomysłów Pracowniczych. Ma być słuchaczem (spowiednikiem) głosów płynących od załogi. Najszybszą i najprostszą odpowiedzią na proponowane rozwiązania, które z reguły wprowadzają drobne, ale bardzo praktyczne zmiany. Każda zmiana to mały krok do przodu. O wielkości, nie ma świadczyć długość kroku, ale ich liczba. Ważniejsze jest mniejsze zaangażowanie (małe kroki), ale całego zespołu, niż duże zaangażowanie (duże kroki), tylko części pracowników.”*

Krzysztof Stankowski,  
Kierownik ds. Rozwoju Kompetencji Technicznych Okechamp

## 5. Wdrożenie programu inicjatyw pracowniczych

### 5.1. Przebieg wdrożenia

Po zakończeniu etapu planowania i definiowania wstępnych założeń następuje proces wdrożenia programu.

W praktyce, respondenci wskazywali następujące etapy procesu wdrożenia systemu w firmie:

1. pilotaż programu,
2. wdrożenie zasadnicze – uruchomienie programu i operowanie systemem w pełnej funkcjonalności,
3. ewaluacja programu po wdrożeniu.

Warto wspomnieć, że realizacja pilotażu programu w grupie badanych firm występowała mniej więcej tak samo często jak sytuacja, w której go nie było.

Wybór sposobu osiągnięcia w pełni funkcjonalnego systemu związany był z koniecznością uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy istnieje konieczność przetestowania programu wśród części zespołu w firmie?
2. Czy istnieje konieczność przetestowania programu z włączeniem udziału w procesie części spółek, oddziałów firmy?
3. Czy istnieją powody, dla których należy ograniczyć merytorycznie zakres i skalę zagadnień objętych funkcjonowaniem programu od strony merytorycznej?

Najważniejsze wnioski z przeprowadzonych rozmów w tym zakresie przedstawiają się następująco:

#### **1. Testowanie programu wśród części zespołu.**

Badani przedsiębiorcy przyjmują różne podejścia w tym zakresie. Część z nich podejmowała decyzję o uruchomieniu programu, włączając od razu cały zespół, nie wykluczając żadnej grupy pracowników. Uznawano, że charakter inicjatyw może być tak szeroki, że dotyczyć one mogą całości funkcjonowania firmy, jej poszczególnych części składowych, a zatem nie należy nakładać na system żadnych ograniczeń. Takie podejście oznaczało również, że każdy pracownik może wygenerować pomysł, przygotować inicjatywę nie tylko ze swojego obszaru specjalizacji, ale w szerszym kontekście, która następnie będzie przedmiotem

procedowania w ramach zdefiniowanego systemu oceny inicjatyw pracowniczych. Co ważne, nie zauważono w tym zakresie korelacji podejmowanej decyzji z wielkością firmy. Jeśli decyzja o wprowadzeniu ograniczenia w tym zakresie była podjęta, występowała ona bez względu na wielkość podmiotu.

Z kolei w części firm występowało podejście, w ramach którego (najczęściej w pierwszym okresie czasu od uruchomienia programu) priorytetowe było wdrożenie rozwiązań służących generowaniu pomysłów, np. przez pracowników produkcyjnych. Kadra z innych działów, np. administracji, pozostawała początkowo poza funkcjonowaniem systemu. Takie podejście dawało też okazję do wyciągnięcia pierwszych wniosków z funkcjonowania systemu i ew. modyfikację jego założeń przed upowszechnieniem. Podejście to mogło być też spowodowane obawami o skalę inicjatyw o mniejszym oddziaływaniu na firmę, czy np. niedopracowaniem założeń bądź systemu nagradzania inicjatyw.

## **2. Testowanie programu z włączeniem innych spółek, oddziałów firmy.**

W odniesieniu do niektórych firm respondentów, szczególnie tych największych, wielooddziałowych, po dłuższym czasie operowania wdrożonym systemem następowało lub jest planowane rozszerzenie, upowszechnienie wdrożenia programu inicjatyw pracowniczych na inne spółki z grupy czy oddziały danej firmy. W niektórych przypadkach wdrożenie miało zatem charakter całościowy i kompleksowy – dotyczący całej firmy, a czasem ograniczony do wybranych jej części – wybranych oddziałów czy obszarów w inny sposób wyodrębnionych. Funkcjonowanie programu ograniczonego do danej spółki z grupy lub np. jej oddziału czy dywizji biznesowej uznawano za zasadne w przypadku, kiedy np. w ostatnim czasie dochodziło do procesów łączenia, przejmowania, nabycia innych spółek, których charakter działalności był nieco odmienny. Argumentowano także, że stopniowanie upowszechnienia działania programu może być uzasadnione zarówno faktem różnic kulturowych, narodowościowych, jak też np. możliwością funkcjonowania innych systemów, mających podobny cel. Zatem można uznać, że wdrożenie programu tylko w jednym oddziale było swego rodzaju pilotażem przeniesienia go na poziom całej firmy bądź innych spółek grupy, jeśli pogłębione analizy potwierdzą zasadność tego a nie innego rozwiązania.

## **3. Zakres merytoryczny i skala zagadnień objętych programem.**

Kwestia ograniczenia obszarów tematycznych zgłaszanych inicjatyw (lub brak tego ograniczenia) była ważnym zagadnieniem rozważanym przez przedsiębiorców szczególnie w początkowym okresie funkcjonowania systemu generowania inicjatyw pracowniczych.



Respondenci wskazywali na trzy możliwe sposoby postępowania:

- 1) Brak ograniczeń w zakresie obszarów tematycznych zgłaszanych inicjatyw.  
Argumentacja w tym zakresie już została w niniejszym raporcie przywołana. Co do zasady wiedza w organizacji ma charakter rozproszony, a zakres możliwych inicjatyw jest bardzo szeroki. Są to niewątpliwie zalety takiego podejścia i większość respondentów wskazywała na dokładnie taki sposób podejścia do zagadnienia.
- 2) Występowanie ograniczeń w zakresie obszarów tematycznych zgłaszanych inicjatyw.  
W pojedynczych przypadkach wskazywano na ograniczenia merytoryczne, np. zgłaszanie inicjatyw dotyczyło obszaru BHP. Zdarzało się, że było to podejście równocześnie skorelowane z wyłączeniem części zespołu z funkcjonowania systemu. Jako argument wskazywano, że firmy nie dysponują zasobami, aby wszystkie zgłaszane inicjatywy wdrażać od razu. Wynikało to także z chęci ograniczenia skali inicjatyw nieprzemysłanych, nietrafionych, a także z pewnych obaw, zarówno odnośnie do jakości funkcjonowania systemu, jak i dostępności budżetu na realizację inicjatyw.
- 3) Rozwiązanie hybrydowe – brak ograniczeń co do obszarów tematycznych zgłaszanych inicjatyw, ale podmioty operujące systemem okresowo „moderują”, promują aktywność pracowników w ramach pewnych ram merytorycznych.  
Podejście to jest bardzo ciekawe – zakłada działanie sprawnego systemu generowania inicjatyw pracowniczych, ich zbierania, oceny i wdrażania. System „nie boi się” ewentualnej nadmiarowości inicjatyw, działa sprawnie, nie są zakładane żadne ograniczenia zgłaszanych inicjatyw, jeśli chodzi o ich charakter, specyfikę czy obszar oddziaływania. Moderowanie tematyki zgłaszanych inicjatyw w oparciu o pojawiające w danym czasie potrzeby nie stoi więc w sprzeczności z faktem braku ograniczeń tematycznych dla zgłaszanych inicjatyw, stanowi wręcz jego uzupełnienie. Proponowane są pewne zagadnienia i obszary działalności firmy, które mają szczególne znaczenie i powinny stanowić bazę do generowania inicjatyw. W rezultacie okresowo moderuje się tematykę zgłaszanych inicjatyw, kształtuje aktywność pracowników w określonym kierunku, pozyskując wiedzę potrzebną tu i teraz. Wydaje się, że takie podejście jest optymalne, ale zakłada, że firma funkcjonuje w oparciu o sprawdzone, skuteczne instrumenty komunikacji z pracownikami, tak, aby ich zachęcić do określonych zachowań.

*„Od wielu lat prowadzimy w PwC program Innovation@Poland, którego celem jest wyłonienie najciekawszych pomysłów naszych pracowników, odpowiadających na realne potrzeby naszych klientów. Pracownicy, którzy zgłoszą swoje pomysły do programu, mogą liczyć na wsparcie mentorów, którzy pomagają im w dopracowaniu szczegółów projektu: zakresu, założeń biznesowych, grupy docelowej, ceny, kroków wdrożenia u klienta, itp. Autorzy najlepszych pomysłów otrzymują dodatkową premię finansową związaną zyskami z wdrożenia danej innowacji.”*

Agnieszka Babicz, Dyrektor, PwC

## 5.2. Wspomaganie wdrożenia programów inicjatyw pracowniczych narzędziami ICT

Oprócz programów inicjatyw pracowniczych w konkursie brały udział tzw. rozwiązania ICT, czyli gotowe rozwiązania informatyczne wspierające funkcjonowanie takich programów w przedsiębiorstwach. Rozwiązania te mogą być często bazą do wdrażania programów inicjatyw pracowniczych w firmach, ale mogą również zapewniać dostępność pewnych funkcji analitycznych i prognostycznych.

Poza pozyskiwaniem pomysłów od pracowników na usprawnienia bądź innowacje w firmie, rozwiązania te służyć mogą też m.in. do skutecznego utrzymywania kontaktu z pracownikami, badania ich poziomu zadowolenia z pracy, oczekiwań, usprawniania codziennej pracy, m.in. w zakresie dostępu do firmowych aktualności, harmonogramu prac, kalendarza, rozliczania celów i zadań, interakcji pomiędzy pracownikami na forum, ale również do ułatwiania kontaktu z klientami.

W rezultacie, dzięki wdrożeniu takich rozwiązań, przedsiębiorcy otrzymują:

- zwiększenie współpracy w ramach zespołów,
- usprawnienie komunikacji wewnątrz organizacji,
- ułatwione monitorowanie rozwoju pracowników,
- monitoring nastawienia i/lub nastroju pracowników,
- zmapowanie katalogu wiedzy, umiejętności i kompetencji miękkich,
- zaktywizowanie pracowników w realizacji celów.

Rozwiązania ICT realizowane są bardzo często przez dostawców zewnętrznych, albo całkowicie, albo w dużej mierze. Rozwiązania mogą być oczywiście przygotowywane na potrzeby danego przedsiębiorcy, ale punktem wyjścia jest pakiet funkcjonalności o charakterze ogólnym następnie ew. dostosowywany do potrzeb klienta odbiorcy.

Wdrożenia w firmach poprzedzone są procesem analitycznym, doradczym, wstępną konfiguracją założeń systemu. Co więcej, już po wdrożeniu rozwiązania, w niektórych przypadkach mamy do czynienia wręcz z operowaniem na systemie świadczonym jako usługa zewnętrzna lub przynajmniej systematycznie realizowanym wsparciem technicznym, szkoleniami, procesami integrującymi narzędzie z innymi systemami klienta.

Poniższe zestawienie przedstawia moduły funkcjonalne rozwiązań ICT wraz z rezultatem ich działania – na przykładzie jednego z rozwiązań konkursowych.

I.p.	Nazwa modułu	Rezultat działania
1.	Gromadzenie danych	Baza sugestii, inicjatyw
2.	Analiza danych + badanie opinii pracowników (opcja rozszerzenia)	Badanie „podobieństw” między zgłaszanymi inicjatywami, ich strukturyzacja na kategorie i obszary wpływu na organizację
3.	Prezentacja danych jako informacji zarządczej i wsparcie w procesie zarządzania wdrożeniem inicjatyw	Dedykowana dla poszczególnych odbiorców informacja, dostępność elementów zarządzania projektami jako wsparcie dla kierowników projektów (przypomnienia, monitorowanie terminów itp.)
4.	Pomiar efektów wdrożeń	Badanie opinii pracowników o wdrożeniach – funkcja badania jakościowego, zbierania subiektywnych opinii pracowników
5.	Inne dodatkowe zadania	Raportowanie okresowe, elementy grywalizacji, tworzenie materiałów dla procesów nagradzania pracowników, łącznik z tworzeniem planów szkoleń czy kariery w firmie, integracja z zupełnie innymi źródłami informacji o działalności firmy, np. menu w kantine itp.

W procesach opartych na rozwiązaniach ICT, poza wszelkimi innymi założeniami charakterystycznymi dla programów inicjatyw pracowniczych, ważne są też pewne aspekty specyficzne, wynikające wprost ze stosowanych narzędzi, w dużej mierze opartych na technologii.

Są to w szczególności:

1. zapewnienie bezpieczeństwa danych,
2. mitygacja ryzyka przeciążenia serwerów,
3. integracja aplikacji z innymi firmowymi systemami,
4. przetestowanie doboru interfejsu do kontaktu z pracownikami pod kątem wymagań wynikających z kwestii pokoleniowych, wykształcenia itp.
5. zarządzanie uprawnieniami w dostęпах pracowników,
6. zapewnienie dostępu do sprzętu, aplikacji, które będą wykorzystywane w wymianie informacji, komunikacji itp.

### Proces wdrożenia rozwiązania ICT wspierającego programy inicjatyw pracowniczych

Proces planowania prac nad wdrożeniem rozwiązania o charakterze ICT, które wspiera program inicjatyw pracowniczych w przedsiębiorstwie nie różni się znacząco od pracy nad innymi rozwiązaniami technologicznymi. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka aspektów specyficznych dla tego zagadnienia.

Planowanie prac nad rozwiązaniami było uzależnione od tego, czy powstawały one jako rozwiązania pod konkretne wymogi odbiorcy, czy też nie. W pierwszym przypadku zbierano wymogi odbiorcy końcowego, konieczne było przejście przez całą szereg rozmów, negocjacji, weryfikacji i analiz o charakterze prawnym, bezpieczeństwa wypracowywanych rozwiązań i zakresu interoperacyjności tworzonych rozwiązań z innymi rozwiązaniami istniejącymi i stosowanymi w firmie odbiorcy. Zespół projektowy tworzący rozwiązanie musiał ściśle współpracować z zespołami spółki zamawiającej rozwiązanie, pracować zgodnie z wytycznymi i w zgodzie z narzuconymi procedurami, wykorzystując tylko te narzędzia czy technologie, które spełniały określone wymagania. Kwestie proceduralne, prawne, procesowe były wyzwaniem, zajmowały czas i do pewnego stopnia, choć niezbędne, stanowiły pewne przeszkody w procesie prac nad rozwiązaniami – szczególnie na początku prac nad nimi. Operowanie systemem (jeśli było to rozwiązanie przeznaczone dla konkretnego podmiotu zewnętrznego) nie było tak skomplikowane. Funkcjonalności rozwiązań były ściśle zbieżne z oczekiwaniami podmiotów zamawiających je, a same rozwiązania powstawały w dużym stopniu kompletne. Podmioty finansujące prace były też ich odbiorcami końcowymi. Warto wspomnieć, że w zakresie rozwiązań technologicznych istniały i zapewne istnieć będą także pewne możliwości związane z publicznym finansowaniem takich prac.

W przypadku tworzenia rozwiązania ICT nie pod konkretne potrzeby danego przedsiębiorstwa można wnioskować, że presja związana z definiowaniem założeń nie była aż tak istotna. Projekty planowane były w sposób zakładający osiągnięcie tylko częściowej ich kompletności, wychodzono bowiem z założenia, że część funkcjonalności powstawać będzie i tak w oparciu o indywidualne potrzeby odbiorców końcowych rozwiązań.

### **Kluczowe wyzwania związane z wdrażaniem rozwiązań ICT wspierających programy inicjatyw pracowniczych**

Respondenci wskazywali na następujące wyzwania:

- Zapewnienie ciągłości finansowania i dostępności zasobów ludzkich – zagadnienia mniej istotne lub nieistotne w odniesieniu do projektów ICT realizowanych na zlecenie konkretnego odbiorcy, ale bardzo istotne dla podmiotów realizujących zadania o charakterze rozwiązań otwartych rynkowo.
- Pozyskanie realnej wiedzy o najlepszych, istniejących dobrych praktykach rynkowych – autorzy rozwiązań mają określoną wiedzę, pomysł na rozwiązanie, stosują określone podejście przy gromadzeniu danych i informacji odnośnie dobrych praktyk rynkowych. Respondenci w części przypadków przyznają jednak, że być może, przynajmniej część stosowanych rozwiązań/technologii w tym w zakresie, nie było dobranych optymalnie;
- Kierunki rozwojowe i ewolucja rozwiązań ICT – na bazie badań i wyrażanych opinii autorzy raportu wnioskuje, że w części przypadków rozwiązania o charakterze ICT natrafiają zarówno na pewne bariery rozwojowe, rynkowe w zakresie popytu i zdolności do komercjalizacji, jak i na związane z przekroczeniem pewnych ważnych progów rozwojowych samego narzędzia, np. w zakresie wprowadzenia funkcjonalności z obszaru analityki, prognostyki itp. Bez tych funkcjonalności, przynajmniej część z nich pozostanie narzędziami pomagającymi gromadzić rozwiązania, wspierać proces zarządzania nimi głównie poprzez przepływ informacji, ale ich realna wartość dla organizacji będzie mocno ograniczona.

Kluczowymi czynnikami sukcesu, poza minimalizacją negatywnego wpływu wyzwań opisanych powyżej, jest komercjalizacja rozwiązań i zwiększenie ich skalowalności, a także określenie kierunku strategicznego rozwoju prac – ewolucja rozwiązań.

Występuje także potrzeba minimalizacji potencjalnych ryzyk prawnych, przeciwdziałanie ograniczeniom w umiejętnościach i wiedzy użytkowników systemu.

### 5.3. Wyzwania i czynniki sukcesu na etapie realizacji programu inicjatyw pracowniczych

Jak wskazano powyżej, na podstawie doświadczeń badanych firm, sposób dojścia do pełnej funkcjonalności systemu generowania inicjatyw pracowniczych może nieco się różnić, ale nie są to różnice o charakterze zasadniczym. Podczas funkcjonowania systemu mogą wystąpić jednak pewne problemy i wyzwania.

Respondenci wskazali pięć kategorii w tym zakresie:

1. utrzymanie istotności znaczenia systemu w organizacji;
2. zapewnienie zasobów dla potrzeb funkcjonowania systemu i wdrożeń poszczególnych rozwiązań;
3. zapewnienie wysokiej jakości komunikacji na linii pracodawca–system–pracownik;
4. zapewnienie dużej atrakcyjności systemu dla pracowników;
5. stworzenie systemu realnej i uczciwej oceny jakości działania systemu (jego ewaluacji) i wyciągnięcia wniosków prorozwojowych na przyszłość.

#### 1. Utrzymanie istotności znaczenia programu w organizacji

W odniesieniu do większości przypadków firm respondentów, system generowania inicjatyw pracowniczych znajduje bardzo mocne poparcie osób zarządzających firmami czy ich właścicieli. Bardzo często idea stworzenia takiego systemu i jego wykorzystywania w firmie wręcz wprost była przez nich inspirowana i inicjowana. Znaczenie systemu musi być komunikowane, poparte realnymi działaniami, tak aby skala włączenia pracowników w funkcjonowanie systemu nie malała, co jest pewnego rodzaju zagrożeniem. W pojedynczych przypadkach przedstawiciele firm respondentów przyznawali, że jest to problem.

Utrzymanie znaczenia programu inicjatyw pracowniczych jest nieco trudniejsze w sytuacji, w której grupą inicjującą stworzenie systemu nie był poziom osób zarządzających czy właścicieli, a np. jakaś grupa inicjatywna. Poparcie osób decyzyjnych powinno być widoczne na początkowym etapie wdrażania programu, a następnie przez wszystkie jego kolejne etapy. Umocni to motywację pracowników i sam program – jako inicjatywę przemyślaną i konsekwentnie realizowaną.

## 2. Zapewnienie zasobów na potrzeby funkcjonowania systemu i wdrożeń poszczególnych rozwiązań

Sprawne funkcjonowanie systemu inicjatyw pracowniczych jest związane z koniecznością zapewnienia odpowiednich zasobów. Na ogół przyjmują one charakter kategorii:

- zasobów ludzkich;
- zasobów finansowych, technologicznych, fizycznych, materiałowych.

W odniesieniu do kategorii zasobów ludzkich powoływane są zespoły czy osoby koordynujące proces, zajmujące się komunikacją systemu w organizacji, ciała merytoryczne zajmujące się oceną zgłaszanych inicjatyw i rekomendujących odpowiednie decyzje o ich wdrożeniu. Na potrzeby procesu rozwoju i wdrożenia poszczególnych inicjatyw także powołuje się zespoły zadaniowe, choć oczywiście ich skala i charakter są zależne od rodzaju inicjatywy. Najlepszym rozwiązaniem jest tworzenie zespołów multidyscyplinarnych, międzyzespołowych – składających się z osób o różnych kompetencjach. Taki dobór osób gwarantuje spojrzenie z różnych stron na dany projekt, a przede wszystkim zapewnia kompleksowość prac zespołu, co przekłada się na jego skuteczność.

Zatem bez odpowiedniego doboru i zaangażowania zasobów ludzkich – właściwie przygotowanych merytorycznie i aktywnych w ramach systemu, nie można mówić o jego optymalnym funkcjonowaniu, a wcześniej – odpowiednim zaplanowaniu i wdrożeniu.

W odniesieniu do zasobów finansowych, technologicznych czy innych fizycznych, materiałowych – ich charakter, rodzaj, liczba są zależne od wielkości, charakteru działalności firmy i rodzaju systemu – także stopnia jego zdigitalizowania.

Koncentrując się na zasobach finansowych, wychodząc z logiki, że ich dostępność pozwoli na włączenie do systemu pozostałych kategorii, firmy przyjmują następujące rozwiązania:

- Zapewniają minimalne niezbędne zasoby na funkcjonowanie systemu inicjatyw pracowniczych w firmie. Są to zasoby o szerokim charakterze, przeznaczone na zarządzanie systemem, jego koordynację, komunikację, ew. nagrody i bonusy dla pracowników z tytułu zgłaszania inicjatyw.
- Zapewniają (lub nie) budżet na dany rok z przeznaczeniem na wdrożenie poszczególnych inicjatyw. Co do zasady prezentowane są w tym zakresie dwa podejścia. W pierwszym z nich nie zakłada się budżetu na inicjatywy przed ich wyłonieniem, wychodząc

z założenia, że nie można przewidzieć, jakiego typu inicjatywy zostaną wygenerowane, ile może kosztować ich wdrożenie, jakie korzyści i o jakim charakterze mogą wynikać z ich wdrożenia. Czynnikiem sukcesu firmy w takim przypadku musi być pewna elastyczność w zapewnianiu budżetu w trakcie roku finansowego.

W drugim podejściu przyjmuje się pewne założenia budżetowe, raczej w formie rezerw – na funkcjonowanie systemu jako całości i na ew. wdrożenia poszczególnych inicjatyw, natomiast wydaje się, że podejście uproszczone, czyli właśnie tworzenie rezerw jest rozsądne, choć raczej odnosić się będzie do niewielkich inicjatyw lub takich, dla których trudno jest jednoznacznie określić zwrot finansowy.

### 3. Zapewnienie wysokiej jakości komunikacji na linii pracodawca–program–pracownik

Na etapie funkcjonowania programu niezwykle ważne jest zapewnienie stałej, wysokiej jakości komunikacji pomiędzy firmą a pracownikami. Komunikacja (na ogół intensywna) przypisana do etapów przygotowawczych czy nawet uruchomienia programu jest niezbędna, ale w dłuższej perspektywie nie wystarczy, aby zachować „świeżość” systemu. W trakcie funkcjonowania programu komunikacji podlegać powinny w szczególności następujące aspekty:

- Program, jego założenia, narzędzia i funkcjonalności – funkcja przypominająca pracownikom o funkcjonowaniu programu i informująca nowych o jego istnieniu.
- Katalog korzyści z funkcjonowania programu: dla firmy – korzyści finansowe, związane z rozwojem firmy; dla pracowników – korzyści w zakresie warunków pracy, jakości, bezpieczeństwa i higieny pracy itp.
- Korzyści indywidualne pracowników – korzyści związane z rozwojem osobistym, możliwością samorealizacji, awansu, wynikające z faktu wdrożenia zgłoszonych przez nich inicjatyw.
- Kierunki ewolucji systemu w przyszłości.

Narzędzia komunikacji na tym etapie są bardzo zróżnicowane. Dotykają zarówno pracowników, już od pewnego czasu związanych z firmą, jak i nowo zatrudnianych (komunikacja jest częścią procesu włączenia nowych pracowników w działania firmy – onboarding). Jest to więc z założenia proces o charakterze stałym i powtarzalnym. Najczęściej wykorzystywane narzędzia komunikacji to: gazetki firmowe, plakaty, czasem informacje w intranecie, komunikacja przy okazji spotkań firmowych, podsumowujących, np. kolejny



kwartał, półrocze, rok w życiu firmy. Bardzo istotną kwestią pozostaje komunikowanie pracownikom nie tylko tego, czy dana inicjatywa jest realizowana (będzie realizowana), ale także na jakim etapie ten proces się znajduje.

Na podstawie przeprowadzonych badań zaobserwowano kilka znaczących tendencji związanych z reakcją i motywacjami pracowników w momencie wdrażania programów. Równolegle rysują się podobne sposoby rozwiązywania tych problemów przez osoby koordynujące dany program w firmie.

Pierwszą z obserwacji jest potrzeba informacji zwrotnej, tzw. feedbacku, wśród osób angażujących się w program. Dla pracowników zgłaszających inicjatywę istotne jest, co się z nią dalej dzieje. Pomysłodawcy chcą wiedzieć, jaki jest status ich wniosku, inicjatywy i w jakim czasie idea zostanie wdrożona w życie, a jeśli nie zostanie wdrożona, to z jakiego powodu. W przypadkach, kiedy dany program nie miał z góry przewidzianego systemu komunikacji z pracownikami, ułatwiającego interakcję w zakresie statusu zgłaszanych pomysłów, obserwowano sytuacje, w których pracownicy interesowali się, dopytując o losy swojego zgłoszenia.

Ponadto rozmówcy zwrócili uwagę, że część pracowników, którzy nie otrzymali informacji zwrotnej, a których inicjatywa nie została wdrożona, w następnych etapach programu nie wracali z nowymi zgłoszeniami. Przejawiali wręcz frustrację, nie rozumiejąc powodów odrzucenia. Okazuje się więc, że pominięcie pewnych aspektów w komunikacji, a w szczególności zignorowanie inicjatywy, sprawia, że jej autor zniechęca się do dalszego udziału w programie. Oprócz poinformowania o aktualnym statusie wniosku istotne jest więc wysłanie informacji zwrotnej, czy pomysł został wdrożony, bądź też w jakim zakresie został zmodyfikowany. W przypadku odrzucenia inicjatywy, jako dobrą praktykę respondenci wskazywali wysyłanie informacji zwrotnej do autorów pomysłu z krótkim uzasadnieniem decyzji. Zatem oprócz samego zachęcania do udziału, istotne jest zadbanie o komunikowanie akcji w trakcie jej trwania.

Kolejnym, rysującym się na podstawie rozmów z respondentami wyzwaniem dotyczącym motywowania pracowników do udziału w programie jest wzmocnienie odwagi do zgłaszania swoich pomysłów i udziału w programie. Okazuje się, że dla wielu z nich udostępnienie swojego pomysłu jest swego rodzaju barierą nie do przezwyciężenia i trudnym do osiągnięcia „wyjściem przed szereg”. Jak zauważają respondenci, niektórym osobom trudno jest się

odważyć na podzielenie się swoim pomysłem, szczególnie w przypadkach, kiedy pomysł może być oceniany przez bezpośredniego przełożonego.

Jedną z odpowiedzi na ten problem jest stworzenie możliwości zgłaszania inicjatyw w grupach kilkusobowych. Rozwiązanie to, oprócz poczucia wspólnej odpowiedzialności za projekt, daje możliwość stworzenia warunków do „pozytywnej rywalizacji”, w której dorobek kolejnych zespołów jest ze sobą porównywany i współmiernie wynagradzany.

W momencie, gdy program staje się polem do motywującej rywalizacji, dobrą praktyką jest wizualizacja i udostępnianie bieżących rankingów zgłoszonych pomysłów. Takie rozwiązanie da uczestnikom obraz sytuacji oraz określi ich pozycję na tle innych, motywując do dalszego działania.

Kolejnym istotnym aspektem angażowania potencjalnych uczestników do aktywności w ramach programów jest zbudowanie zaufania. Po pierwsze dotyczy to osoby odpowiedzialnej za koordynację programu – respondenci zaobserwowali, że pracownicy muszą wiedzieć, że na koordynatorze można polegać, zarówno w kontekście skutecznej komunikacji, czyli uzasadnienia odrzucenia pomysłu, sygnalizacji jego statusu czy gwarancji tego, że nagrody zawsze będą na czas wypłacane. Respondenci sygnalizują, szczególnie w zakładach produkcyjnych, że program powinna prowadzić osoba znana pracownikom, którą spotykają w miejscu pracy na co dzień, z którą mają zbudowaną relację. Rozmówcy wspominają też, że dobrze jeżeli osoba odpowiadająca za taki projekt zna pracę osób biorących w nim udział – wie, przykładowo, na czym polega proces produkcji, zna ich realia i problemy. Zatem powinna być to osoba ciesząca się zaufaniem wśród pracowników, jednocześnie będąca swego rodzaju ekspertem czy doradcą dla tych osób. Pracownicy powinni także czuć, że pomysł całego programu „pochodzi z góry” – że jest akceptowany i z zaangażowaniem przyjęty także przez liderów oraz że wszystkim na nim zależy, a nie jest jednostkową inicjatywą osoby za niego odpowiedzialnej. Jak wskazują respondenci, istotne jest, żeby w firmie było odczuwalne, że jest to system i proces całej organizacji, a nie jedynie osoby koordynującej go.

Na podstawie doświadczeń respondentów w przeprowadzonych wywiadach pogłębionych wyraźnie kreśli się wniosek, że oprócz projektowania „twardych” regulacji danego programu, należy także przewidzieć „miękkie” aspekty, do których należy zaliczyć przewidywanie reakcji pracowników i odpowiednią odpowiedź na tę reakcję.

#### 4. Zapewnienie dużej atrakcyjności systemu dla pracowników

W celu zapewnienia dużej atrakcyjności systemu dla pracowników firmy respondenci stosują kilka typów działań, narzędzi. Są to przede wszystkim zachęty o charakterze finansowym i niefinansowym.

- Zachęty finansowe

W odniesieniu do zachęt finansowych, niektóre z firm przyznają niewielkie bonusy już za samo zgłoszenie pomysłu, niezależnie od jego oceny czy przydatności dla firmy. Mimo że wśród pracowników pojawia się naturalna chęć, aby do pewnego stopnia skorzystać z tego systemu finansowo, firmy argumentują, że ważniejsza z ich punktu widzenia jest zmiana kultury organizacyjnej w firmie na innowacyjną i „rozruszanie organizacji” w tym zakresie. Jest to jednak podejście niezbyt często stosowane.

Znacznie częściej stosowanym podejściem, można nawet zaryzykować tezę, że pewnego rodzaju standardem, jest regularne nagradzanie wdrożonych inicjatyw. Z funkcjonowaniem takiego podejścia jest związana także konieczność zapewnienia uczciwej informacji zwrotnej dla pracowników, także o fakcie i powodach niezaakceptowania zgłoszonych przez nich inicjatyw.

Modyfikacją czy nawet rozszerzeniem omawianego podejścia jest zbudowanie systemu zachęt finansowych w postaci nie tylko jednorazowych bonusów za wdrożenie, ale wprost określenie w zasadach funkcjonowania programu pewnego procentu, np. od rocznych oszczędności w firmie, który trafi do pracownika (zespołu) jako nagroda za wdrożenie jego inicjatywy. Na ogół firma dzieli się kilkoma, kilkunastoma procentami od rocznych oszczędności skalkulowanymi w rezultacie wdrożenia danego rozwiązania. W niektórych przypadkach zasada jest ograniczana pewnymi wartościami maksymalnymi, a procent zależny od przedziałów wartości oszczędności rocznych.

- Zachęty niefinansowe

W tym przypadku firmy stosują kilka rozwiązań. Są to w szczególności: zapewnienie uznania, budowa pozycji pracownika w firmie, docenienie, podziękowanie wyrażone pracownikowi w procesie komunikacji jego osiągnięć itp. Następuje także powiązanie aktywności

pracownika z jego planem kariery, rozwojem w firmie. W tym przypadku należy zauważyć, że częstą opinią było, aby z takiego powiązania wykluczyć kadre menedżerską. Jako argument wskazywano, że od kadry menedżerskiej z założenia oczekuje się innowacyjności i zgłaszania inicjatyw. Pracownicy uzyskują także zachęty nie wprost finansowe takie jak np. prawo zakupu produktów i usług firmy ze zniżką, bony, karnety i wiele innych.

### **5. Stworzenie systemu realnej i uczciwej oceny jakości działania programu (jego ewaluacji) i wyciągania wniosków prorozwojowych na przyszłość**

Stworzenie takiego systemu to zadanie niełatwe. Tylko w pojedynczych przypadkach respondenci przyznawali, że pierwotne cele i oczekiwania nie zostały w pełni osiągnięte. Mieliliśmy zatem raczej do czynienia z historiami sukcesów, przynajmniej deklaratywnie. Zdarzyły się jednak także opinie, w których wprost przyznawano, że program nie spełnia oczekiwań, traci swoją aktualność i atrakcyjność. W żadnym przypadku nie wskazano, że sam fakt funkcjonowania systemu jest uznawany za porażkę – podkreślano, że istnieje konieczność zbierania informacji, które mogą posłużyć do jego usprawnienia i modyfikacji działania w przyszłości. Szczególną uwagę zatem należało przyłożyć do przeglądu wyzwań, w tym takich jak wskazano we wcześniejszej części niniejszego raportu, a w rezultacie wdrożenia środków zaradczych, dokonać pewnego rodzaju nowego otwarcia.

Przykładami zidentyfikowanych obszarów usprawnień, będących rezultatem działającego już systemu, są np.:

- Konieczność modyfikacji zasad związanych z normami czasowymi realizacji inicjatyw – chodziło w tym przypadku szczególnie o szybkie określanie harmonogramu realizacji (wdrożenia) danej inicjatywy, traktowanie jej jak zaplanowany projekt.
- Dopuszczenie zgłoszeń inicjatyw bez oczekiwania propozycji rozwiązań – zasada pracownicy zgłaszają np. zagrożenie, rozwiązanie proponujemy my (firma). Takie podejście zachęca do aktywności pracowników, którzy wiedzą, że jest jakiś problem, mają jakiś pomysł, ale brakuje im wiedzy, doświadczenia, aby zaprezentować możliwe i optymalne rozwiązanie.
- Zbudowanie pewnego balansu w zakresie np. intensywności komunikacji z pracownikami – zauważono, że zbyt częsta komunikacja ze zbyt dużymi oczekiwaniami prowadzi do traktowania jej jako niepotrzebnej, a tym samym nieskutecznej.

*„Projekt #innowacJA w PZU pokazał, że gen innowacyjności ma każdy z nas i wystarczy niewielki impuls, żeby uwolnić jego potencjał. Burza mózgów, ale w skali całej firmy, pragmatyczne zarządzanie pomysłami, obowiązkowa informacja zwrotna, konfrontacja pomysłów z realnymi możliwościami wdrożenia – to tylko kilka warunków sukcesu w budowaniu kultury innowacji. Moja rada dla tych, którzy jeszcze nie postawili na kreatywność w biznesie, brzmi: puść w ruch tę maszynę i daj się zaskoczyć możliwościami swoich współpracowników.”*

Małgorzata Kot, Członek Zarządu PZU SA i PZU Życie SA

## 6. Podsumowanie

W opiniach respondentów, postawione przez nich cele związane z wdrożeniem systemu innowacji pracowniczych zostały w znacznym stopniu osiągnięte. Największe, mimo wszystko, wyzwania i wątpliwości dotyczyły pozyskiwania inicjatyw w dużym stopniu przemyślanych, możliwych do wdrożenia w stosunkowo szybkim czasie. Jak wskazują rozmówcy, w części przypadków zmuszeni byli komunikować pracownikom fakt, iż ich inicjatywa jest oceniana jako wartościowa, ale niemożliwa do szybkiego wdrożenia, np. na skutek szerszego kontekstu zarządzania firmą, uwarunkowań wynikających z powiązań kapitałowych czy pewnych ograniczeń zasobowych.

Decyzje te zależały od potrzeb danej organizacji, a także, na bardziej szczegółowym poziomie, również od tego czy zgłaszane inicjatywy dotyczyły usprawnień na stanowiskach pracy czy bardziej złożonych rozwiązań, przykładowo nowych projektów, usług lub produktów. W tym zakresie badane firmy znacznie się między sobą różniły. Oprócz tego część programów przewidywała możliwość pozyskania przez pracodawcę praw własności intelektualnej od pracowników, szczególnie w przypadku tych najbardziej innowacyjnych czy złożonych idei. Zatem, w zależności od specyfiki danej firmy, wyznawanych przez nią wartości czy kultury organizacji, wachlarz inicjatyw ze strony pracowników pod względem ich zaawansowania jest bardzo szeroki i zróżnicowany.

W zakresie liczby zgłaszanych pomysłów, respondenci z dumą prezentują wyniki swoich firm. Jednocześnie, jak wynika z ich wypowiedzi, można zaobserwować prawidłowość, że na początku wdrożenia programu, tj. w pierwszym roku jego funkcjonowania liczba zgłaszanych pomysłów była duża, z czasem przeważnie ich liczba z roku na rok malała,

natomiast równocześnie wzrastała ich jakość. Wynika to, po pierwsze, ze wzrastającego zrozumienia sensu i celu programu przez pracowników oraz jego „przyjęcia się” w strukturach firmy i, zapewne, zauważalnej efektywności. Z pewnością także sami pracownicy z miesiąca na miesiąc doskonalili swoje umiejętności innowacyjnego myślenia i uważności na przestrzeń do wdrożenia usprawnień w obszarze ich pracy. Oprócz tego niewątpliwie na wzrost jakości zgłaszanych pomysłów miał wpływ fakt, że te najprostsze i najbardziej oczywiste zostały już zgłoszone, co oznaczało, że kolejne naturalnie powinny być lepiej przemyślane i bardziej dopracowane. Można zatem dostrzec specyficzną prawidłowość, że wraz z czasem trwania programu liczba zgłaszanych inicjatyw maleje, natomiast ich jakość co do zasady wzrasta.

Upowszechnia się przekonanie o konieczności pełniejszego wykorzystania potencjału ludzkiego w firmach, włączenia pracowników w ich rozwój, przełożenia ich wiedzy na korzyści dla firm i dla samych pracowników. Badania pokazują, że systemy, czasem stosunkowo proste, oparte na prostych narzędziach, ale przygotowane i realizowane w sposób przemyślany, zyskują uznanie kadry zarządzającej, pracowników i pozwalają na osiągnięcie zakładanych celów. W przypadku rozwiązań (głównie technologicznych) ważnym czynnikiem sukcesu jest jednak wsparcie środkami zewnętrznymi, np. odbiorcy rozwiązania. Rozwiązania te natrafiają na pewne przeszkody realizacyjne i można odnieść wrażenie, że nie wszystkie funkcjonalności są zapewniane i nie wszystkie cele realizowane.

Jak wynika z przeprowadzonych rozmów i doświadczeń laureatów konkursu, wystarczy kombinacja wiedzy, zapału, prostych narzędzi, pewnego rodzaju determinacji wspartej procesami komunikacji i właściwym postrzeganiem prowadzonych działań w obrębie firmy, aby program inicjatyw pracowniczych został z sukcesem wdrożony i osiągnął zakładane cele. Za takie efekty można uznać przede wszystkim zmniejszenie kosztów osiągnięte dzięki usprawnieniu procesów. Innym sukcesem jest też rozwój firmy jako takiej, ale też rozwój jej pracowników. Z doświadczeń respondentów wynika, że program motywuje członków zespołów do rozwoju swoich kompetencji, do zaproponowania jak najlepszych inicjatyw. Oprócz tego odnotowano efekty takie jak wzrost jakości produktów czy usług, ale też jakości samego środowiska pracy, a nawet wprowadzenie nowych rozwiązań dla klientów. Zdaniem osób wdrażających programy inicjatyw pracowniczych oraz oferujących rozwiązania ICT wspierające takie programy, ich funkcjonowanie przynosi same korzyści i wzmacnia odporność firmy na kryzysy, ucząc innowacyjnego, a co za tym idzie – elastycznego podejścia do pracy i funkcjonowania w zespole.

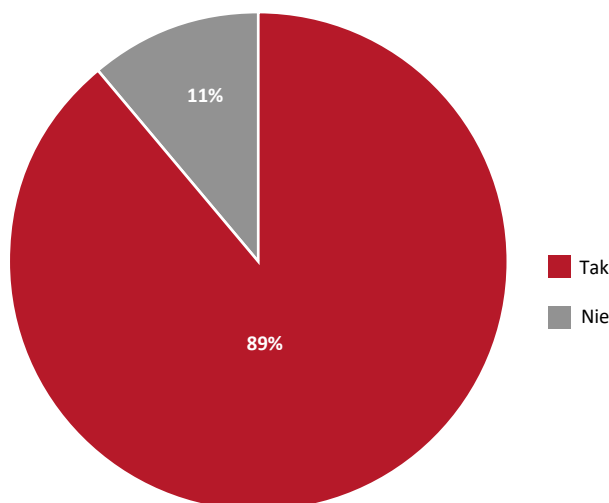
# Innowacje pracownicze w firmach – wnioski z ankiet CAWI

## 1. Kontekst badania

Jednym z działań towarzyszących ogłoszeniu konkursu było przeprowadzenie badania ankietowego wśród przedsiębiorców współpracujących z PARP w ramach Panelu Polskich Przedsiębiorstw (wrzesień 2021 r.). Badanie przeprowadzone zostało metodą ankietową CAWI (ankieta online wypełniana przez respondenta z wykorzystaniem komputera lub innego podobnego urządzenia). W ankiecie wzięło udział 111 respondentów, każdy z nich reprezentował inną firmę.

## 2. Możliwość zgłaszania pomysłów na usprawnienie działalności firmy

W pierwszej kolejności respondenci zapytani zostali o to, czy w firmach, w których pracują, pracownicy mają możliwość zgłaszania pomysłów na usprawnienie działalności przedsiębiorstwa, w tym pomysłów na nowe produkty lub usługi. 89% osób zadeklarowało, że taka praktyka funkcjonuje w ich miejscu pracy, a 11% wskazało na jej brak. Widoczna jest zatem powszechna adaptacja praktyki umożliwiania pracownikom zgłaszania pomysłów.

**Wykres 1.** Możliwość zgłaszania pomysłów na usprawnienie działalności firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 111 (pytanie jednokrotnego wyboru).

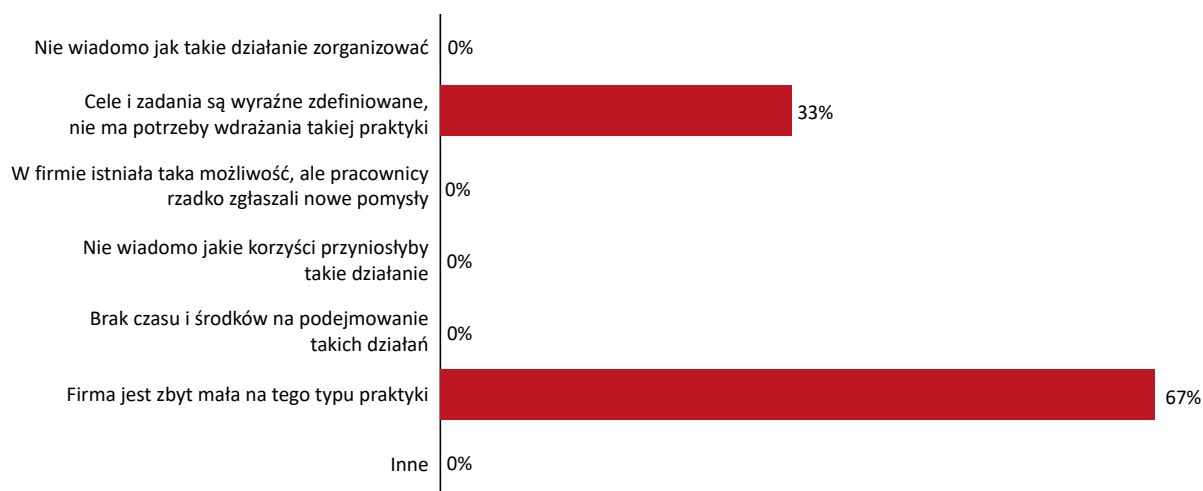
### 3. Podejście firm, które nie umożliwiają pracownikom zgłaszania pomysłów

Respondentom, którzy wskazali na brak możliwości zgłaszania przez pracowników pomysłów na usprawnienie działalności firmy, zadane zostały 3 kolejne pytania dotyczące przyczyn tego stanu, możliwości wprowadzenia takiej praktyki oraz potencjalnych motywów zachęcających do jej wdrożenia.

Odpowiedzi respondentów w zakresie przyczyn braku możliwości zgłaszania pomysłów skupiły się wokół dwóch czynników. Dotyczyły one zbyt małej wielkości firmy, aby wdrożyć tego typu działania (8 z 12 respondentów) oraz braku potrzeby wdrażania takiej praktyki ze względu na wyraźnie zdefiniowane cele i zadania firmy (4 z 12 respondentów).

Warto podkreślić, że niniejsze pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru. Biorąc jednak pod uwagę liczbę głosów, która odpowiada liczbie respondentów (12 głosów i 12 respondentów) zauważyć można, iż udzielona została minimalna liczba odpowiedzi. Wskazuje to na silną koncentrację czynników wpływających na brak wdrożenia praktyki zgłaszania inicjatyw przez pracowników.

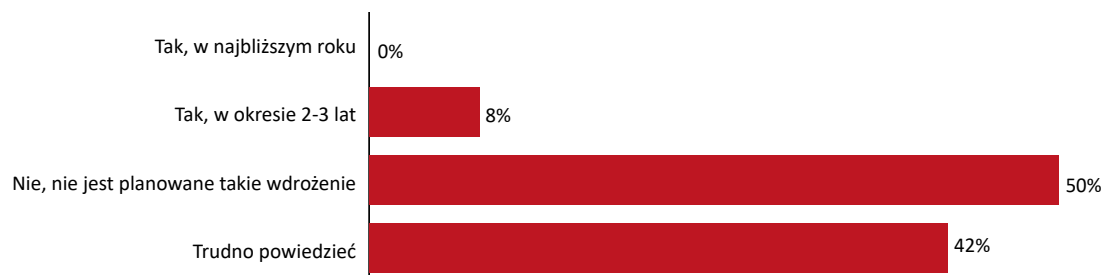


**Wykres 2.** Przyczyny braku możliwości zgłaszania pomysłów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 12 (pytanie wielokrotnego wyboru).

Odpowiedzi na pytanie dotyczące możliwości wprowadzenia praktyki zgłaszania pomysłów wskazują, że firmy, które do momentu przeprowadzenia ankiety nie wprowadziły takiej praktyki, w znacznej większości przypadków nie mają w planach jej wdrożenia w przyszłości (11 z 12 respondentów). Jedynie 1 respondent wskazał, że planuje takie działanie w perspektywie 2–3 lat.

Wygłąda na to, że firmy które nie planują wdrożenia praktyki zgłaszania pomysłów, po prostu nie widzą (nie uświadamiają sobie) takiej potrzeby. Bariery nie są, jak się wydaje, realną przeszkodą w tym kontekście.

**Wykres 3.** Plany firm w zakresie wprowadzenia praktyki zgłaszania pomysłów przez pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 12 (pytanie jednokrotnego wyboru).

Respondenci pracujący w firmach, które nie wdrożyły praktyki zgłaszania pomysłów, wskazali również czynniki, które mogłyby skłonić je do podjęcia takiego działania. Dominującym czynnikiem okazały się korzyści o charakterze finansowym, takie jak np. oszczędność czasu, efektywność zużycia surowców, zwiększone przychody ze sprzedaży – 50%, oraz korzyści wizerunkowe dla firmy – 25% (wskazało na nie odpowiednio 6 oraz 3 z 12 respondentów). Wymieniano także przykłady dobrych praktyk, korzyści organizacyjne, rozwój firmy, a także doradztwo w zakresie wdrożenia i uruchomienia takiej praktyki – po 8% respondentów.

Ponadto w niniejszym pytaniu należy zwrócić uwagę na stosunkowo niską aktywność respondentów. Mimo że było to pytanie wielokrotnego wyboru, średnia liczba wybranych odpowiedzi przypadająca na jedną osobę wyniosła jedynie 1,25. Niższa liczba głosów może wynikać z mniejszej świadomości respondentów w tym zakresie. Sugeruje to, że firmy, które nie wdrożyły praktyki zgłaszania pomysłów, mogą mieć ograniczoną wiedzę na temat ich pozytywnego wpływu, tj. czynników zachęcających do jej wdrożenia.

#### Wykres 4. Potencjalne motywy zachęcające do wdrożenia praktyki zgłaszania pomysłów



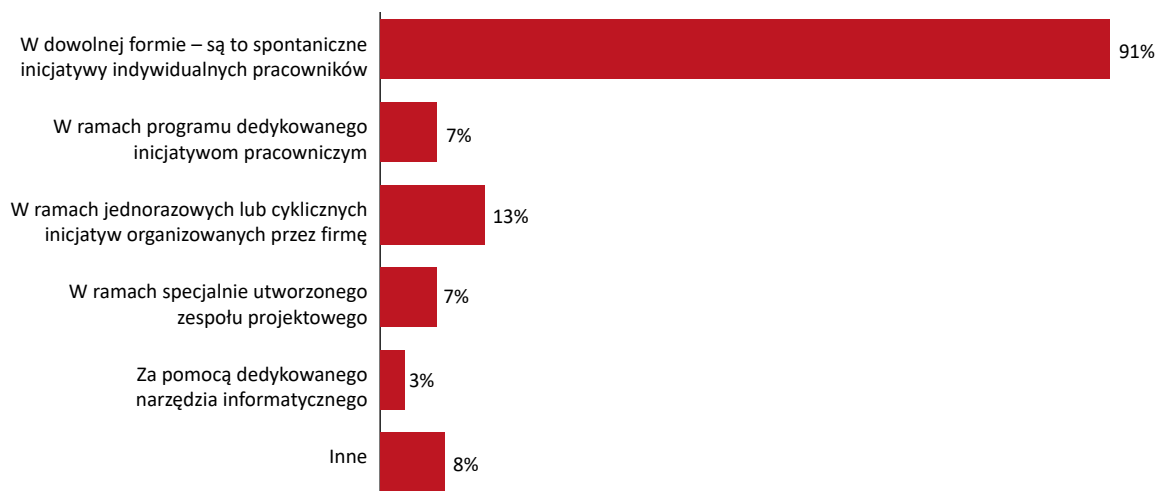
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 12 (pytanie wielokrotnego wyboru).

## 4. Funkcjonowanie praktyki zgłaszania pomysłów przez pracowników

Uczestnikom badania, którzy wskazali na obecność praktyki zgłaszania pomysłów w swojej firmie (99 osób), zadanych zostało 5 kolejnych pytań. Dotyczyły one sposobu zgłaszania pomysłów, obecności współpracy z zewnętrzną firmą podczas wdrażania praktyki, korzyści płynących ze zgłaszanych pomysłów, trudności i barier podczas ich realizacji oraz przykładów szczególnie istotnych wdrożonych inicjatyw.

W zakresie sposobów, w jakich pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły w firmach, respondenci najczęściej wskazywali dowolne i spontaniczne inicjatywy – 91% (90 z 99 respondentów). Na jednorazowe lub cykliczne inicjatywy organizowane przez firmę (np. konkurs) wskazało 13% respondentów. Z kolei na programy dedykowane inicjatywom pracowniczym i specjalnie tworzone zespoły projektowe (np. akcelerator wewnętrzny) wskazało jedynie po 7% respondentów. Ponadto pojawiło się 8 innych własnych odpowiedzi. Najistotniejsze z nich to: dyskusja merytoryczna, wybrany przedstawiciel pracowników do relacji z zarządem oraz przekazywanie pomysłów przez pracownika bezpośrednio przełożonemu.

Przyglądając się oddanym głosom oraz biorąc pod uwagę pozytywne wypowiedzi własne w ostatnim pytaniu dotyczącym przykładowych zgłaszanych inicjatyw o szczególnej istotności, można zauważyć, że pomimo braku ustrukturyzowania sposobu funkcjonowania praktyki przynosi ona wymierne korzyści dla firmy. Nie można jednak na tym etapie stwierdzić, że zgłaszanie pomysłów w sposób spontaniczny i nieuporządkowany jest najefektywniejsze. Należałoby zbadać możliwość zwiększenia wykorzystania potencjału obecnego w inicjatywach pracowników poprzez sformalizowanie procesu ich zgłaszania. Mogłoby to istotnie pozytywnie wpłynąć na motywację pracowników poprzez wprowadzenie jasnej ścieżki ich przekazywania, jak również zwiększyć ich efektywność poprzez zapewnienie odpowiednich procedur wdrożeniowych. Dotyczy to w szczególności większych firm, w których struktura organizacyjna charakteryzuje się modelem hierarchicznym, a nie płaskim.

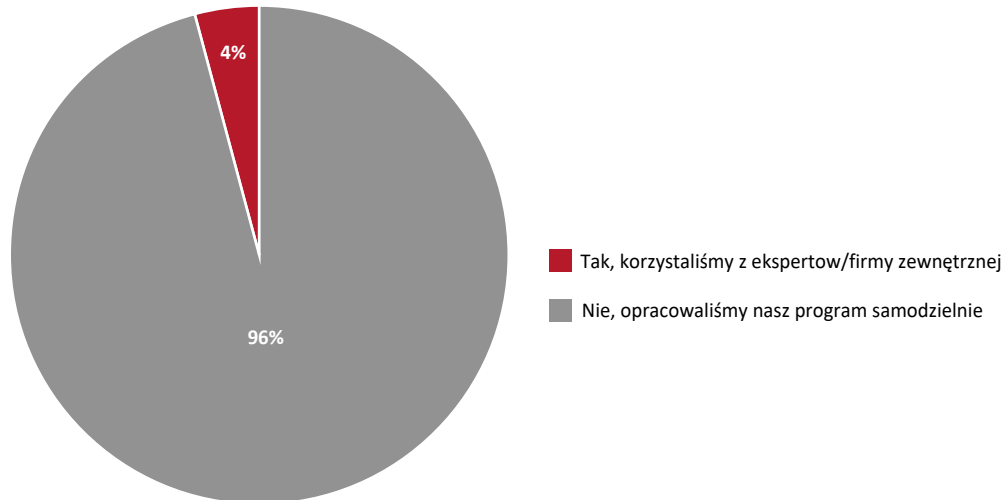
**Wykres 5.** Możliwe sposoby zgłaszania inicjatyw przez pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 99 (pytanie wielokrotnego wyboru).

Respondenci zapytani zostali również o to, czy ich firma współpracuje lub współpracowała z inną zewnętrzną firmą w zakresie wdrażania działań umożliwiających zgłaszanie pomysłów przez pracowników. Niemalże wszyscy jednogłośnie odpowiedzieli przecząco, wskazując że ich praktyka została opracowana lub jest opracowywana samodzielnie – 96%.

Przyglądając się tej wartości, można stwierdzić, że firmy radzą sobie dobrze samodzielnie na tym polu i nie jest wymagana pomoc ekspertów/firmy zewnętrznej. Spoglądając jednak na odpowiedzi w poprzednim pytaniu (wykres 5), które wskazały na znaczny udział spontanicznego zgłaszania pomysłów w firmach, jest to główny powód nieskorzystania ze wsparcia zewnętrznego przy wdrażaniu praktyki. Prawdopodobnie, w przypadku chęci zaimplementowania bardziej zaawansowanego i sformalizowanego procesu zgłaszania inicjatyw taka pomoc byłaby już potrzebna.

**Wykres 6.** Korzystanie ze współpracy z zewnętrzną firmą/ekspertami podczas wdrażania praktyki



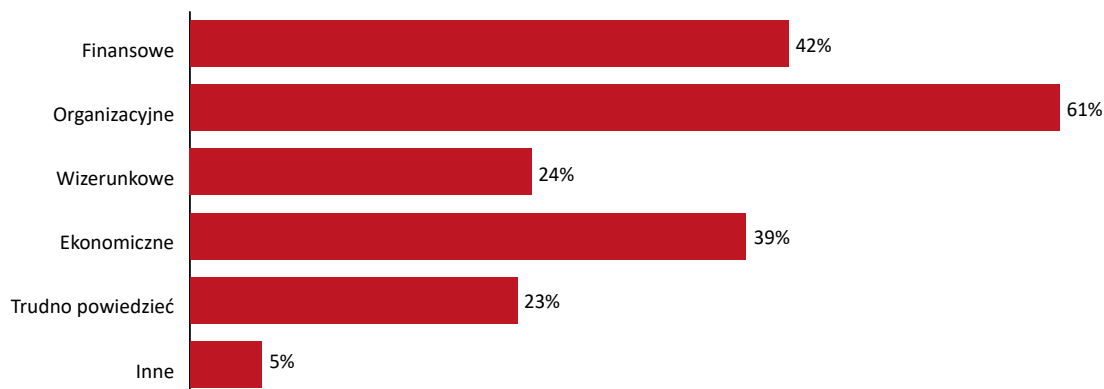
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 99 (pytanie jednokrotnego wyboru).

Respondenci wyraźnie sklasyfikowali najistotniejsze korzyści płynące z funkcjonowania praktyki zgłaszania pomysłów przez pracowników, ponieważ widoczne są znaczne różnice w udziale głosów w każdej z odpowiedzi. Najważniejsze okazały się korzyści organizacyjne (np. optymalizacja procesów zachodzących w firmie, zwiększenie retencji pracowników, większe zaangażowanie pracowników) – 61% oraz finansowe – 42%. Istotność korzyści finansowych pokrywa się z ich potencjałem do zachęcenia firm do wdrożenia praktyki zaobserwowanym na wykresie 4 (odpowiednio od 42% do 50%). Podobna sytuacja występuje także w zakresie korzyści wizerunkowych (odpowiednio od 24% do 25%). Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na dużą różnicę pomiędzy zadeklarowaną istotnością korzyści organizacyjnych (61%) a ich potencjałem zachęcającym do wdrożenia praktyki (8%). Wskazuje to na brak świadomości firm, które nie wdrożyły praktyki zgłaszania pomysłów przez pracowników co do potencjału, jaki płynie z realizacji inicjatyw związanych z organizacją firmy. Z istotnych korzyści wyróżnić należy również korzyści ekonomiczne, na które zagłosowało 39% respondentów.

Ponadto, pośród adekwatnych własnych odpowiedzi udzielonych przez 5 respondentów można wymienić takie korzyści jak: jakość oferowanych produktów, zwiększenie zaufania do firmy, wzrost kompetencji pracowników oraz rozwój umiejętności rozwiązywania trudnych i nietypowych

problemów, odwaga i inicjatywa w działaniu pracowników oraz akceptacja przez nich ryzyka przy wysokim poczuciu odpowiedzialności za podejmowane decyzje i ich konsekwencje.

### Wykres 7. Korzyści płynące z praktyki zgłaszania pomysłów

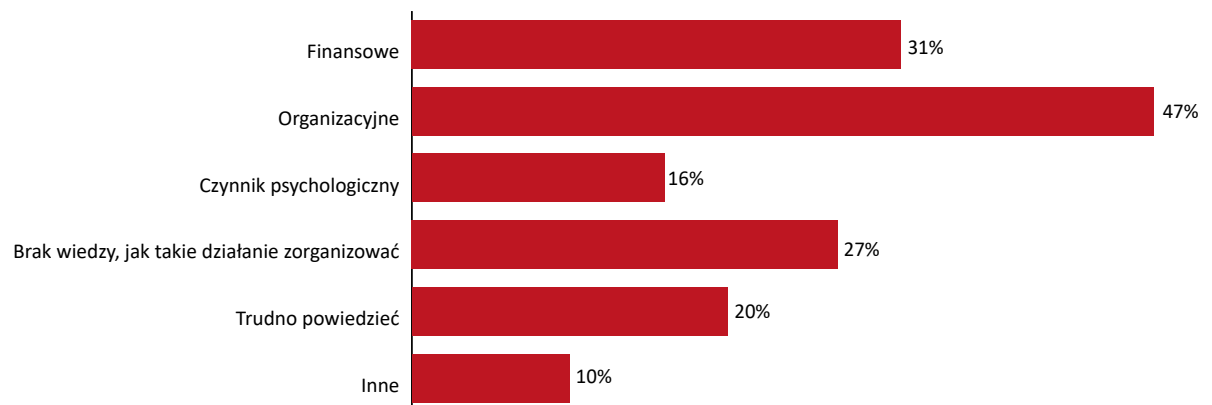


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 99 (pytanie wielokrotnego wyboru).

Firmy doświadczają trudności i barier z wielu obszarów podczas realizacji działań związanych z pozyskiwaniem inicjatyw pracowniczych. Każda z nich otrzymała istotną liczbę głosów. Jako najważniejsze wskazano bariery i trudności organizacyjne (47%), finansowe (31%) oraz brak wiedzy na temat organizacji takich działań (27%). Szczególnie ważny jest fakt, że największe trudności i bariery występują po stronie organizacyjnej tego procesu. Jednocześnie to korzyści organizacyjne są wskazywane jako najistotniejsze w funkcjonowaniu praktyki zgłaszania pomysłów w przedsiębiorstwie (według wykresu 7).

Ponadto pośród adekwatnych własnych odpowiedzi udzielonych przez 10 respondentów można wymienić takie trudności i bariery, jak: obawy przed zmianami, brak odpowiedniego narzędzia informatycznego do rejestracji pomysłów, obawa że indywidualne pomysły spowodują niechęć do dzielenia się pomysłami w ramach zespołu, bariera czasowa spowodowana czasochłonnością przedsięwzięć wynikających z inicjatyw i pomysłów, niezgodność z celami firmy, brak chęci pracowników do zgłaszania własnych pomysłów.

Do ewentualnych działań eliminujących występujące trudności i bariery należy więc podejść kompleksowo, a nie punktowo. Potencjalnym rozwiązaniem mogłoby być zatem ustrukturyzowanie procesu zgłaszania i wdrażania pomysłów w sposób pozwalający na możliwie szerokie ograniczenie zagrożeń podczas ich realizacji.

**Wykres 8.** Trudności i bariery w funkcjonowaniu praktyki zgłaszania pomysłów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ilościowego przeprowadzonego przez PARP, n = 99 (pytanie wielokrotnego wyboru).

Respondenci poproszeni zostali również o podanie przykładowych pomysłów zgłoszonych przez pracowników, które zostały wdrożone w firmie i które z perspektywy firmy stały się szczególnie istotne. Przyglądając się wymienionym inicjatywom można zauważyć, że ich przekrój jest mocno zróżnicowany. Wymieniane są przykłady odnoszące się do wszystkich obszarów funkcjonowania firmy – od struktury organizacyjnej, poprzez projektowanie rozwiązań, a kończąc na ich dystrybucji. Spośród podanych 89 przykładów wyróżnić można np. wdrożenie nowego systemu planowania pracy, wprowadzenie nowych produktów, reorganizację sposobu świadczenia usług, sprecyzowanie grup docelowych klientów, poprawę komunikacji wewnętrznej w firmie oraz modyfikację procesu produkcyjnego. Szczególnie interesujące mogą się wydać poniższe odpowiedzi:

- To nie pojedyncze (inicjatywy) stanowią o sile takiego programu. Dla nas najważniejsze jest otrzymanie i realizowanie bardzo wielu pomysłów poprawiających efektywność (...).
- Ciągłe drobne udoskonalenia procesów i narzędzi pracy.
- Nowy produkt w naszej ofercie firmy handlowej, który przekształcił nas w producenta.
- Inicjatywa organizacji kalendarza pracy, tak by optymalizować wydajność pracy.
- Wdrożenie nowego oprogramowania zastępującego powtarzalne czynności wykonywane ręcznie.
- Podniesienie bezpieczeństwa bhp (...).
- Zmiana technologiczna na jednej z linii produkcyjnych, uwzględniająca zmianę potrzeb klientów.

Biorąc pod uwagę istotnie pozytywny wydzźwięk wypowiedzi respondentów, można stwierdzić, że firmy, które zdecydowały się na wdrożenie praktyki, odniosły wymierne korzyści z tym związane. Wskazane inicjatywy pochodziły ze wszystkich predefiniowanych w ankiecie obszarów (finansowe, organizacyjne, wizerunkowe i ekonomiczne). Największa część z nich dotyczyła jednak pomysłów organizacyjnych. Z jednej strony, potwierdza to wcześniejszy wniosek, że inicjatywy organizacyjne są najistotniejsze (na podstawie wykresu 7). Z drugiej strony, należy podkreślić, że wiąże się to z równie istotnymi trudnościami i barierami, które według respondentów są nieodłącznym elementem zmian organizacyjnych w firmie (na podstawie wykresu 8).

## 5. Kluczowe wnioski z ankiet CAWI

- Aż 89% respondentów zadeklarowało, że firmy, w których pracują, umożliwiają zgłaszanie pomysłów przez swoich pracowników. Widoczna jest zatem powszechna adaptacja wspomnianej praktyki w grupie badawczej.
- Firmy, które nie wdrożyły praktyki zgłaszania pomysłów, wskazują na jedynie dwa powody przywołanego stanu rzeczy – są to: zbyt mała wielkość firmy i/lub brak istotnej potrzeby do wdrożenia praktyki ze względu na wyraźnie zdefiniowane cele i zadania firmy.
- Firmy, które do momentu przeprowadzenia ankiety nie wprowadziły praktyki zgłaszania pomysłów przez pracowników, w znacznej większości nie mają w planach jej wdrożenia w przyszłości. Wynika to raczej z braku takiej potrzeby (lub z braku świadomości tego typu potrzeby) aniżeli z niemocy (trudności i barier) jej wprowadzenia.
- Firmy, które nie wdrożyły praktyki zgłaszania pomysłów, mogą posiadać mniejszą świadomość w zakresie jej pozytywnego wpływu (czynników zachęcających do jej wdrożenia), w porównaniu do przedsiębiorstw, które taką praktykę już wdrożyły.
- Spontaniczne zgłaszanie inicjatyw przez pracowników jest efektywne w małych przedsiębiorstwach i start-upach. Większe firmy mogą jednak wymagać wsparcia ekspertów zewnętrznych w celu ustrukturyzowania i sformalizowania praktyki.
- Najważniejszymi korzyściami płynącymi z wdrażania inicjatyw są korzyści organizacyjne (61% głosów respondentów), finansowe (42% głosów respondentów) oraz ekonomiczne (39% respondentów).
- Widoczna jest duża różnica pomiędzy zadeklarowaną istotnością korzyści organizacyjnych (61% głosów respondentów) a ich potencjałem zachęcającym do wdrożenia praktyki (8% głosów respondentów). Wskazuje to na brak świadomości firm, które nie wdrożyły



praktyki zgłaszania pomysłów, co do potencjału tkwiącego w realizacji inicjatyw związanych z organizacją firmy.

- Największe trudności i bariery w procesie pozyskiwania inicjatyw występują po stronie organizacyjnej. Jednocześnie to korzyści organizacyjne są wskazywane jako najistotniejsze w funkcjonowaniu praktyki zgłaszania pomysłów w przedsiębiorstwie.
- Firmy doświadczają trudności i barier z wielu obszarów podczas realizacji działań z zakresu pozyskiwania inicjatyw pracowniczych. Do ewentualnych działań eliminujących występujące trudności i bariery należy więc podejść kompleksowo, a nie punktowo. Potencjalnym rozwiązaniem mogłoby być zatem ustrukturyzowanie procesu zgłaszania i wdrażania pomysłów.
- Firmy, które zdecydowały się na wdrożenie praktyki, odniosły wymierne korzyści z tym związane w każdym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa.

