

Zmień frustracje w innowacje



KARINA POPIELUCH

Konsultant, wykładowca akademicki,
trener biznesu, coach i asesor.
Założycielka KaiZen HR.



BARTOSZ DŁUGOKĘCKI

Założyciel & CEO Sherlock Waste
Partner Zarządzający Leanpassion.

Jak skutecznie angażować wszystkich pracowników, aby budować pozytywne doświadczenia i emocje, a przy tym ciągle rozwijać i doskonalić organizację? To obszar, w którym rynek szuka wciąż nowych rozwiązań tradycyjnych i technologicznych.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

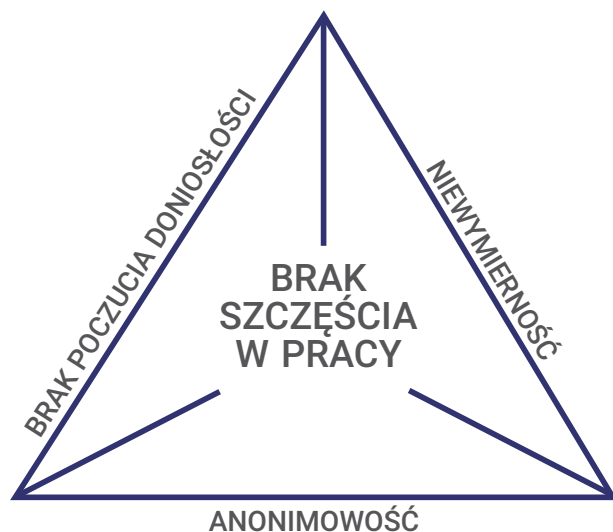
➤ Jakie błędy skutkujące spadkiem zaangażowania pracowników popełniają organizacje?

➤ Dlaczego obecne sposoby angażowania w proces innowacji powodują głównie frustrację pracowników?

➤ Jak skutecznie zbudować proces innowacji poprzez kulturę ciągłego doskonalenia?

Stawiając czoła nowym rosnącym wyzwaniom rynku pracy działają HR, szukają coraz bardziej wyrafinowanej w formie i kosztownej formuły EVP. Uciekając przed podstawowymi wyzwaniami środowiska pracy stawiamy na nowinki technologiczne i kafeterię egzotycznych benefitów, a zapominamy o podstawowych potrzebach i czynnikach budujących zaangażowanie naturalnie i trwale. Jak podaje Patrick Lencioni¹ brak szczęścia w pracy spowodowany jest trzema podstawowymi czynnikami, a są nimi:

- Anonimowość, czyli brak wyrazu naszej podmiotowości poprzez poświęcenie nam uwagi oraz wyrażenia przez otoczenie uznania naszych osobistych osiągnięć i wkładu pracy.
- Niewymierność przejawiająca się brakiem możliwości monitorowania jakości i efektywności własnej pracy.
- Brakiem poczucia doniosłości, czyli poczucia, że nasza praca ma sens większy niż zakończenie konkretnego zadania czy osiągnięcie postawionego celu. Potrzebujemy być częścią większej społeczności i chcemy czuć, że nasza praca ma dla innych znaczenie i wpływa realnie na ich sytuację.



Czynniki te Instytut Gallupa uzupełnia jeszcze w swoim badaniu o więzi społeczne i możliwość rozwoju. Takie pojęcia jak szczęście w pracy lub fun z wykonywanych zadań przez biznes są przyjmowane z dystansem. Jednak jeśli uświadomimy menedżerom, że angażujące środowisko pracy jest kluczem do innowacji to zagadnienie nabiera bardziej wymiernego, biznesowego charakteru. Badania przeprowadzone przez firmę McKinsey¹ pokazują, że 84% kadry zarządzającej uważa, że innowacje są kluczem do wzrostu ich firmy w przyszłości.

Tymczasem tylko 6% z nich jest zadowolonych z poziomu innowacyjności swojej organizacji. To dość nieprawdopodobne. Dlaczego skoro ten proces jest tak kluczowy do wygrywania firm na rynku, tak niewielu w praktyce to wychodzi?

Jedną z przyczyn jest fakt, że proces innowacji w firmach nadal traktowany jest jako proces poboczny. Sprzedaż, operacje, produkcja, finanse, to na te obszary organizacje poświęcają najwięcej czasu i zasobów. Szczególnie widoczne jest to w firmach nastawionych na realizację celów krótkoterminowych zamiast myślenia o długofalowej strategii.

Firmy często traktują innowacje, jako swoisty „nice to have”. Zostawiają działania rozwojowe zespołom R&D lub wstawiając do pracowniczej stołówki wszechobecne „skrzynki na pracownicze wnioski racjonalizatorskie”, czy uruchamiając systemy sugestii próbując kupić pomysły od pracowników za symboliczne „parę złotych”. Ludzie zgłaszają tam pomysły, chcąc dorobić do pensji, albo dostają od bezpośredniego przełożonego cel: jeden pomysł na pracownika na miesiąc. Zgłaszają cokolwiek byle wyrobić statystyki.

Takie podejście do zaangażowania w firmie powoduje kilka negatywnych efektów:

- Po pierwsze, zatrudniając pracowników do firmy płacimy nie tylko za ich ręce do pracy, ale również głowy i potencjał intelektualny, tymczasem nawiązujemy w ten sposób nową transakcyjną relację „dasz pomysł – zapłacę ekstra”. Czy ten koszt jest faktycznie uzasadniony? Zadaniem kadry zarządzającej powinno być stworzenie takich warunków, aby zaangażowanie w doskonalenie firmy było czymś naturalnym i oczywistym, a nie tylko opłacalnym.
- Po drugie, płacenie za każdy pomysł powoduje podejście ilościowe, a nie jakościowe pracowników do ich generowania. Otrzymujemy nadprodukcję pomysłów, z których jeden na tysiąc jest warty rozważenia i niekoniecznie przynosi przełomowe rozwiązania. Kolejne dziesięć to proste do wdrożenia tematy na tu i teraz. Reszta to „szum”, który ktoś musi przejrzeć i ocenić, zaraportować, udzielić informacji zwrotnej, wyjaśnić, opisać. Wszystko to powoduje, że organizacja traci więcej czasu na zarządzanie pomysłami niż jest w stanie zaoszczędzić z wdrożenia zgłaszanych usprawnień.
- Ostatnim elementem jest brak informacji zwrotnej związanej z pomysłem lub udzielanie informacji niepełnej, która zniechęca pracowników do jakiegokolwiek aktywności. Porzucanie pomysłów ze względu na brak czasu czy zasobów

w firmie, niejasne reguły wybierania pomysłów do wdrożenia – te wszystkie działania powodują, że pracownicy zamiast chęci do tworzenia lepszej firmy przestaną zgłaszać cokolwiek. Firma traci wiarygodność, a odbudowanie takiej chęci jest już dużo trudniejsze.

Można by powiedzieć – co w tym złego? Są pomysły? Są. Przecież w innowacyjności chodzi o to, żeby były pomysły, prawda?

LESS IS MORE

Jednym z najczęstszych błędów, jakie popełniają organizacje, jest stosowanie za miarę innowacyjności liczby zgłoszonych pomysłów na osobę na miesiąc. Prawda jest taka, że same pomysły nie są najważniejsze. Istotne jest to, jakie problemy mogą one pomóc rozwiązać firmie. Dla procesu oceny innowacji znalezienie problemu wartego rozwiązania to 50% sukcesu.

Organizacje, które są w stanie konsekwentnie wprowadzać innowacje, opracowują systematyczny oraz zdyscyplinowany proces identyfikacji i eliminacji problemów. Problemów dotyczących pracowników, firmy i klientów. Problemów przede wszystkim wartych rozwiązania.

Tylko 15% ludzi na świecie lubi swoją pracę².

To problem globalny i społeczny. Bazując na tych statystykach, musimy mieć świadomość, że 85% ludzi przychodzi do pracy tak naprawdę po to, aby z niej jak najszybciej wyjść. Tymczasem, od naszych pracowników chcemy wymagać właściwej postawy, realizacji celów, pełnego zaangażowania i jeszcze innowacyjności, rozumianej jako wprowadzenie kolejnych usprawnień.

Jakie działania może podjąć kadra menedżerska w takiej sytuacji? Temat jest złożony, niemniej jednak jest kilka elementów wspólnych dla wszystkich krajów, branż, grup społecznych i wiekowych. Wszyscy oczekujemy od miejsca, w którym spędzamy blisko połowę swojego świadomego życia, przede wszystkim tego, aby po prostu „pracować normalnie”. To znaczy wykonywać pracę, która ma sens, w dobrej atmosferze i relacjach w zespole, uznani jako jednostki, mając świadomość i kontrolę własnych wyników oraz możliwość wpływu i rozwoju.

PRACOWAĆ MĄDRZE

Zajmując się doradztwem strategicznym przez ostatnie 13 lat, pomogliśmy analizować i podnosić efektywność pracy zespołów w blisko 300 organizacjach. Badania te polegały na identyfikowaniu czynności wykonywanych przez zespół z dokładnością do interwałów jedno-, dwuminutowych

i klasyfikowanie ich w trzech głównych kategoriach: wartość dodana, czynności konieczne i marnotrawstwo. Obraz, który maluje się z tysięcy godzin tych analiz, jest jednoznaczny: tylko niecałe 25% z nich to czynności dodające wartość³. Co stanowi pozostałe 75%? Są to: wyjaśnianie błędnie przesłanych dokumentów, poszukiwanie informacji niezbędnych do pracy, oczekiwanie na akceptację przełożonego, czytanie e-maili, które nas nie dotyczą,

Proces innowacji w firmach nadal traktowany jest jako proces poboczny. Sprzedaż, operacje, produkcja, finanse, to na te obszary organizacje poświęcają najwięcej czasu i zasobów.

uzupełnianie braków we wnioskach, poszukiwanie narzędzi, przygotowywanie raportu, którego nikt nie czyta. Wniosek jest taki, że w pracy czas spędzamy głównie na czynnościach niedodających wartości ani nam, ani naszej firmie, ani klientom.

Pozwalamy na marnotrawstwa, które powodują frustrację zarówno klientów, jak i pracowników. Nawet zgłaszanie problemu często nic nie daje, bo w organizacji nie ma czasu się tym zająć w pogoni za bieżącym wynikiem. Tymczasem w ludziach narasta złość i niechęć do mówienia o czymkolwiek. Z czasem akceptują status quo i już tylko z niecierpliwością wyczekują „piątku... piątek... piątunia”.

ZMIEŃ FRUSTRACJE W INNOWACJE

Aby na stałe zaangażować wszystkich pracowników w proces innowacji, musimy znaleźć problemy wartego rozwiązania – warte rozwiązania dla nich samych.

Przede wszystkim zacznijmy od skupienia się na aspektach kulturowych. W wielu organizacjach dotychczasowe zwyczaje i nawyki powodowały, że problemy były zamykane pod dywan, a wszelkie przypadki mówienia o nich traktowane jako marudzenie lub donosicielstwo i z góry tępione. Dlatego pewnym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej może być stworzenie środowiska, w którym każdy pracownik ma świadomość, że problem to nie powód do wstydu, lecz okazja do doskonalenia.

Kolejnym krokiem, po uzyskaniu właściwego nastawienia, powinno być stworzenie procesu, który każdemu da możliwość zgłoszenia problemu w momencie, kiedy się pojawi. Kluczem do sukcesu jest wyrobienie nowego nawyku. Za każdym razem, kiedy coś pracownikowi przeszkadza lub go po prostu frustruje, powinien mieć możliwość natychmiastowego i możliwie jak najłatwiejszego

zgłoszenia tego w organizacji. Pracochłonność tej czynności naprawdę ma znaczenie. Dlatego szukajmy sposobów, aby czas potrzebny na takie zgłoszenie liczyć w sekundach. Inaczej zgłaszanie problemu będzie postrzegane, jako kolejne marnotrawstwo czasu.

Na dalszym etapie warto pomóc pracownikom właściwie zdefiniować i rozpoznać problemy. Nie jest to kwestia krytyczna w początkowej fazie uruchamiania procesu, lecz dla wielu osób pewne trudności może przysparzać rozróżnienie problemu od jego przyczyny i skutku. Warto w tym przypadku sięgnąć po standardowe narzędzia „problem solving”, jak sekwencji pytań „dlaczego?”, tzw. 5xWhy czy metody sześciu kluczowych pytań (5W+1H).

Dodatkowym elementem kulturowym w organizacjach innowacyjnych jest transparentność. Mimo że pracownicy pracują w różnych działach, często rozlokowanych po całym świecie, to przecież jako organizacja mają, a przynajmniej powinni mieć, wspólny cel, do którego dążą jako zespół. W praktyce tak często nie jest. Dlatego wiele innowacyjnych organizacji dąży do pełnej otwartości m.in. w kontekście stawianych celów, korzystają z metody OKR (Objective and Key Results) stworzonej przez Intel, a wykorzystywanej również m.in. przez Google. OKR pozwala na wgląd w cele stawiane wszystkim w organizacji, od CEO po szeregowego pracownika. Daje to pracownikom nie tylko szerszą świadomość biznesową i możliwość zrozumienia kontekstu, ale i poczucie sensu oraz współzależności całej organizacji. Podobnie powinno stać się ze zgłaszanymi problemami. Niech problem każdego pracownika będzie widoczny dla wszystkich innych w organizacji. W ten sposób tworzymy środowisko do wspólnego ich rozwiązywania.

Kiedy udaje się pozyskać zaangażowanie pracowników do zgłaszania problemów, wiele firm staje przed dużym wyzwaniem. Jak je wszystkie rozwiązać, kiedy mamy ograniczony czas i zasoby? Otóż nie musimy, a wręcz nie powinniśmy zajmować się wszystkimi. Innowacja to rozwiązywanie problemów wartych rozwiązania.

JAK ZNALEŹĆ PROBLEMY WARTY ROZWIĄZANIA?

Należy dać ludziom wpływ i pozwolić zdecydować, które ze zgłoszonych problemów są faktycznie teraz najważniejsze. Ile razy zdarzyło się usłyszeć nam od pracownika: „ode mnie tu nic nie zależy, bo decyzje podejmują w centrali”, „ja tu nic nie mogę, to ci na górze decydują”, „ja tu tylko sprzątam”. Pozwólmy ludziom wybierać, głosować, lajkować, priorytyzować. Celem jest stworzenie takiego systemu, w którym wspólnie decyduje się o priorytetach.

Dzięki takiemu podejściu możemy skoncentrować czas i zasoby tam, gdzie to faktycznie istotne. Jednocześnie tworzymy w firmie poczucie przynależności do zespołu i rzeczywistego przełożenia na to co się dzieje w organizacji.

Interesującym rozwiązaniem kształtującym nawyki są elementy grywalizacyjne. Warto sprawić, aby poszukiwanie problemów było dobrą zabawą, dawało radość i satysfakcję z osiągania kolejnych poziomów wtajemniczenia w proces. Warto również docenić i wyróżnić najbardziej zaangażowanych.

Jeżeli w procesie pracownicy decydują, które problemy są najważniejsze, to 50% sukcesu mamy już za sobą. Kolejnym krokiem będzie znalezienie pomysłów na ich rozwiązanie – tu liczy się transparentność tego procesu. Bardzo często przy tej fazie okazuje się, że wiele podobnych problemów udało się już wcześniej rozwiązać w innym miejscu, tylko nie było możliwości podzielenia się dobrymi praktykami. Może być to rozwiązanie zgłoszone przez osobę na drugim końcu świata i zajmującą się zupełnie innymi procesami. Ważne, żeby włączyć myślenie „out of the box”, nauczyć się patrzeć niekiedy z boku, wzajemnie się inspirować. Kreatywność w jednym miejscu może dać rezultaty w zupełnie innym obszarze. Takie podejście to dodatkowe 5% do sukcesu. Mamy już 55% szans na sukces!

CZEGO POTRZEBUJEMY DO 100%?

Kluczowe elementy udanego procesu innowacji można zapisać za pomocą prostego wzoru:

**Innowacja =
= problem wartu rozwiązania + pomysł + implementacja**

Mówiąc inaczej, nie ma innowacji bez implementacji pomysłu i rozwiązania problemu. Dlatego ważne jest zapewnienie pętli zwrotnej. Wybranie TOP5, czy TOP10 problemów. Każda firma będzie miała swoje indywidualne TOPx, gdzie x to liczba możliwych do wdrożenia pomysłów w danym okresie. To jeden z krytycznych czynników sukcesu i zaangażowania pracowników na stałe. Z perspektywy organizacji wybór priorytetów przez pracowników to koncentracja na najważniejszych z ich punktu widzenia kwestiach. Z drugiej jednak strony, to duże zobowiązanie ze strony kadry zarządzającej. Wskazane przez ludzi problemy powinny stać się priorytetem. Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których pomysły na rozwiązania przerastają możliwości firmy. Przyczyną może być np. potrzeba inwestycji, na którą firma nie jest w danej chwili gotowa finansowo. W takiej sytuacji obowiązkiem kadry menedżerskiej jest udzielenie pełnej informacji zwrotnej

i uzasadnienie, dlaczego firma nie jest w stanie rozwiązać problemu. Ludzie będą w stanie to zrozumieć tak długo, jak długo organizacja będzie jasno komunikować ograniczenia i konsekwentnie wdrażać te możliwe rozwiązania.

Jak wydobyć z pracowników te najbardziej przełomowe innowacje? Stwórzmy warunki do wspólnego działania. Niech ludzie poczują, że mają wpływ na organizację. Zbudujcie proces, który jest dla pracowników transparentny i przyjazny. Skoncentrujmy uwagę na naprawdę waż-

nych z ich perspektywy problemach, a następnie z pełną determinacją wdrażajmy wybrane przez nich pomysły. Pozwólmy im pracować i skupić się na tym, co faktycznie dodaje wartość, a odpłacą się Wam zaangażowaniem i pomysłami zmieniającymi oblicze rynku. ■

Bibliografia:

1. Patric Lencioni, *Trzy oznaki pracy, która nie daje szczęścia*.
2. Badanie Gallupa 2017.
3. Badanie własne Leanpassion 2008–2017.

TECHNOLOGIA WSPIERAJĄCA ZAANGAŻOWANIE, CZYLI CASE STUDY – KGHM METRACO

PRZEMYSŁAW HOPFER
Prezes zarządu KGHM Metraco



Nowoczesne podejście do identyfikowania i rozwiązywania problemów zostało zastosowane w KGHM Metraco. Metraco odpowiada za gospodarkę w obiegu zamkniętym KGHM Polska Miedź S.A., w efekcie której powstają pełnowartościowe kruszywa drogowe, ren metaliczny oraz koncentrat miedzi z wymurówki. Ponadto KGHM Metraco odpowiada za sprzedaż soli drogowej, zakupy i strumień dostaw złomów miedzi do hut KGHM Polska Miedź. W zakresie tych działań wykonuje się sporo pracy przewozowej, a także związanej z wystawianiem dokumentów. Jak można się domyślać, skala problemów sięgała tam od niepotrzebnego generowania dokumentów, aż po błędy w instalacji czy zły sposób dostarczania surowego krysztalu do przepakowania.

W organizacji zastosowano nowy system do zgłaszania i rozwiązywania problemów w formie aplikacji mobilnej o nazwie Sherlock Waste. Dzięki niej pracownicy mogli natychmiast, gdy tylko pojawił się jakiś problem, zgłosić go w firmie. W pierwszym miesiącu użytkowania aplikacji zgłoszono aż 60 problemów. Na liście spraw do rozwiązania znalazły się m.in. marnowanie papieru, zbędne wydruki czy strata czasu na tworzenie dokumentów ze względu na długie przetwarzanie danych przez system i wyskakiwanie zbędnych okienek podczas pracy. To ostatnie oznaczało utratę aż godziny czasu przy księgowaniu jedynie 20 faktur. Brak upoważnień do akceptacji przelewów na niskie kwoty przez osoby spoza zarządu, powodował znaczne utrudnienia w przypadku urlopów tych osób.

Problemy występowały także w zakresie planistyki budynku. Ciasne wnętrza i kilka par drzwi do magazynu wydłużały transport renu metalicznego.

Drzwi posiadające automatyczną blokadę uniemożliwiały sprawny transport pomiędzy lokacjami magazynowymi. To wszystko budziło frustrację i marnowało czas.

Aplikacja Sherlock Waste pozwoliła każdemu, kto dostrzegł problem, zgłosić go w prosty sposób, przy użyciu telefonu komórkowego.

Równolegle pracownicy mogli rozwiązywać problemy zgłoszone przez innych. W aplikacji w tym okresie zarejestrowano ponad 70 pomysłów na to, jak usprawnić pracę w firmie, z czego prawie 1/3 została wybrana do wdrożenia. Potencjał oszczędności z usunięcia opisanych marnotrawstw oszacowano na kilkaset roboczogodzin czasu pracy i kilkaset tysięcy złotych oszczędności w skali roku.

Narzędzie przyczyniło się do zaangażowania pracowników w sprawne funkcjonowanie firmy. Dla wzmocnienia efektu i wprowadzenia elementów grywalizacji, wszystkie problemy i pomysły ich rozwiązania trafiały do rankingu. Dla osób, które zgłosiły najwięcej usprawnień lub znalazło najwięcej przyczyn, przygotowano nagrody i podziękowania z rąk prezesa.

Pracownicy byli pozytywnie zaskoczeni, że mogą otwarcie mówić o problemach, a nawet jest to pożądane. Zaangażowanie ludzi w usprawnianie procesów pozwoliło pozbyć się frustracji. Satysfakcja z pracy przełożyła się na efektywność działań, a dalej na wyniki finansowe.

Jak zauważył prezes KGHM Metraco: „To dzięki naszym pracownikom osiągamy najlepsze wyniki w historii. Mimo tych sukcesów wiemy, że w codziennej pracy musimy mierzyć się jeszcze z wieloma problemami”. Jak sam twierdzi, każda zgłoszona przez pracownika trudność to dla niego „prezent”, bo daje okazję do doskonalenia firmy.

Przykład KGHM pokazuje, stan tzw. *continuous improvement* można osiągnąć, tylko gdy zaangażuje się w proces rozwoju pracowników. Każdy zatrudniony jest ekspertem w swojej dziedzinie i wie najlepiej co jest przyczyną problemu oraz w jaki sposób można go usunąć. Dając możliwość zgłaszania trudności w firmie pokazujemy, że rzeczywiście słuchamy tego, co mówią pracownicy. Budujemy trwałe zaangażowanie. Zgłoszone problemy zaczynają zniknąć, a organizacja może się doskonalić i rozwijać. ■