

Pracownicy zgłaszają pomysły, ale nie chcą od razu nagrody...

Jeden z naszych klientów nazwijmy go „Matred” wprowadził ciekawy system nagradzania pracowniczych pomysłów. Opiera się on o **punkty i specjalny katalog z nagrodami**. Promuje też pracę grupową. Jak dotąd **firma wdrożyła już wiele ciekawych rozwiązań, oszczędziła kilkaset tysięcy złotych. Co ciekawe, mało kto zgłosił się po nagrodę...**

Większość zbiera punkty i oszczędza na kino domowe i inne wielkie atrakcje. Poniższy artykuł składa się z materiałów udostępnionych nam przez pracownika tej firmy i z fragmentów pracy dyplomowej pana Rafała Domińczyka, którego spotkaliśmy podczas wykładów prowadzonych przez trenerów PCP Sp. z o.o. na studiach podyplomowych w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Krakowie. Obu panom serdecznie dziękujemy.

Krótko o firmie.

W firmie Matred obecnie pracuje 130 osób. Trzydziestu kilku pracowników administracyjnych, 6 osobowy dział utrzymania ruchu i prawie 90 pracowników produkcji. Większość załogi to ludzie młodzi - do 40 lat.

System wniosków

Firma od jakiegoś czasu przymierzała się do wdrożenia systemu wniosków KVP, na wzór i za wytycznymi przekazanymi przez firmę matkę, w której program działa od kwietnia 1999 i przyniósł już ogromne oszczędności.

Przez prawie rok poszukiwaliśmy na rynku polskim partnera, który pomógłby nam we wdrożeniu programu, sprawieniu, że wystartuje on z właściwym impetem oraz będzie efektywnie funkcjonował i mocno się rozwijał. Wiedzieliśmy, że sami nie jesteśmy w stanie zrealizować tego zadania. Po zapoznaniu się z kilkoma firmami oferującymi interesujący nas zakres usług, ostatecznie zdecydowaliśmy, że zaprosimy do współpracy **Polskie Centrum Produktowności Sp. z o.o.**, ponieważ spodobał nam się zakres wiedzy merytorycznej, poparty dużą praktyką szkoleniową i właściwe naszym zdaniem usposobienie trenerów PCP.

Jak wygląda system?

Firma podzielona została na kilka obszarów, na czele z moderatorem w każdym. Każdy pracownik, który ma pomysł jak poprawić, usprawnić coś w firmie, zgłasza ten pomysł moderatorowi swojego obszaru. Ten odpowiedzialny jest za przeanalizowanie zysków z propozycji, zaplanowanie wdrożenia i przyznanie nagrody pomysłodawcy. Każdy zaakceptowany pomysł nagradzany jest według wypracowanego w firmie matce schematu. Pomysły poprawiające bezpieczeństwo pracy nagradzamy podwójną ilością punktów.

Głównym celem programu jest wykorzystanie potencjału pomysłów wszystkich pracowników firmy.

Usprawnieniami objęliśmy następujące obszary:

1. Zwiększanie produktywności procesów produkcyjnych i administracyjnych,
2. Techniczne ulepszanie maszyn, urządzeń i instalacji,
3. Oszczędzanie czasu, kosztów, materiałów i energii,
4. Zwiększanie poziomu bezpieczeństwa pracy,
5. Zwiększanie poziomu higieny i czystości.
6. Zwiększanie poziomu ochrony p. poż.

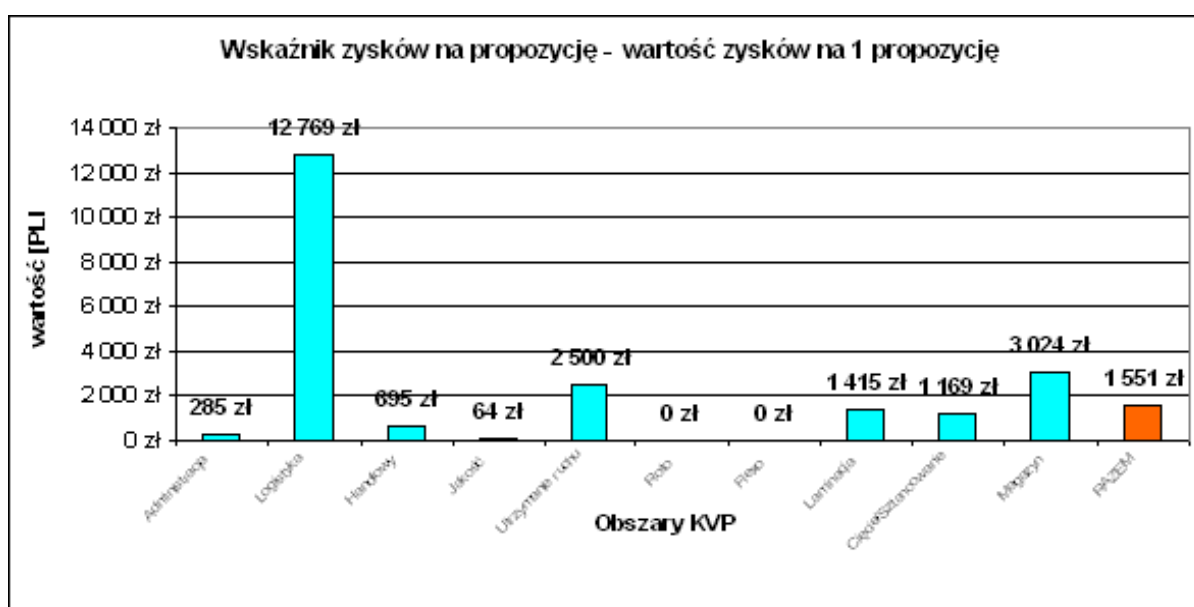
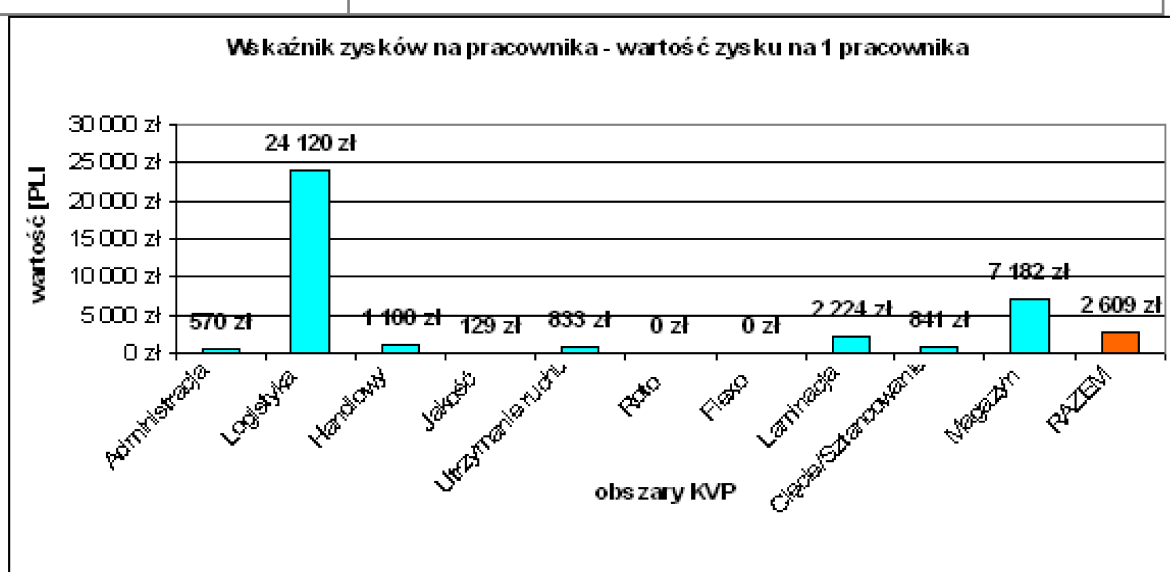
Program wdrażaliśmy według następującego schematu:

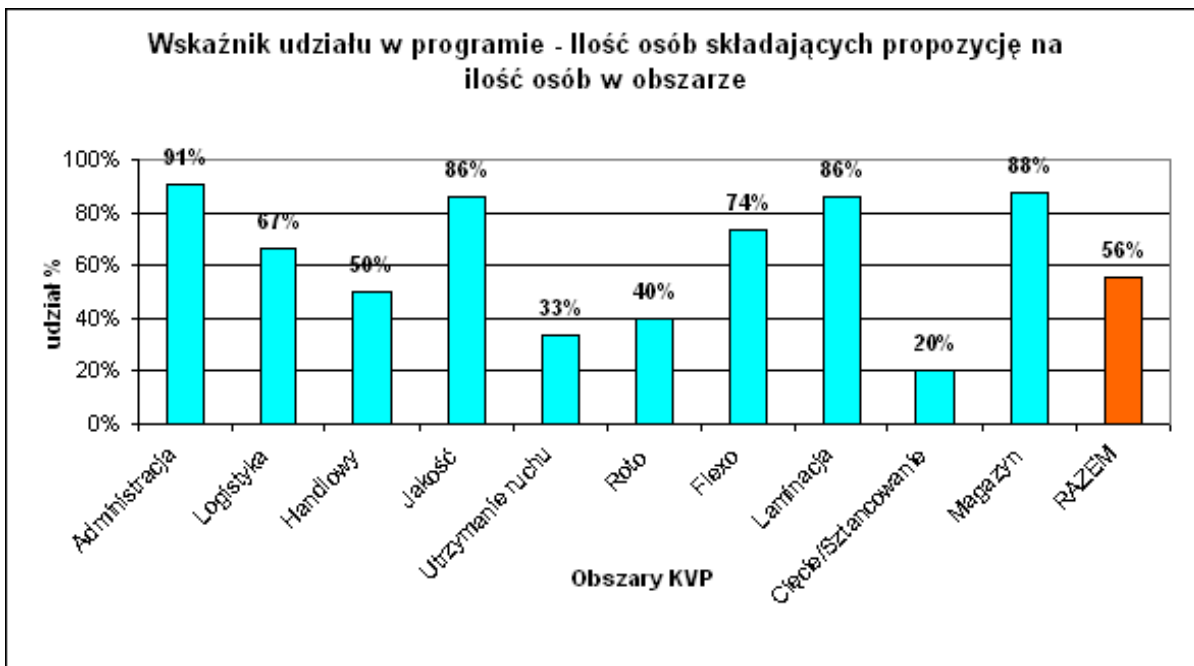
1. Przeszkolenie Koordynatora Programu w firmach grupy.
2. Szkolenie ogólne 50% załogi przez PCP Sp. z o.o.
3. Wybór i szkolenie moderatorów – PCP Sp. z o.o..
4. Przygotowanie zaplecza dla programu w firmie.
5. Otwarcie programu - Prezentacja celów i zasad przez TP połączona ze szkoleniem PCP Sp. z o.o. dla całej załogi.

Podstawowe definicje

Propozycja ulepszeń	konkretna propozycja, sprawdzona pod względem technicznym i gospodarczym, służąca zmianie stanu rzeczy (wyluczając politykę firmy, personalną, wynagrodzeń i inne deklaracje zakładowe), której urzeczywistnienie w danym obszarze zastosowania stanowi novum oraz jest korzystne dla firmy i pracowników. Propozycja powinna wskazywać zagadnienie/problem i sposób
----------------------------	---

	rozwiązania. Propozycje składane są bezpośrednio do moderatora danego obszaru.
Problem	Jeśli pracownik rozpozna problem, ale nie ma dla niego rozwiązania, może zapisać go na „karcie problemu” i przywiesić na tablicy KVP w przewidzianym dla tego celu miejscu. Moderator KVP dla danego obszaru w regularnych odstępach czasu zbiera karty problemów i koordynuje działania, by rozwiązać problem.
Koordinator KVP	osoba odpowiedzialna za administrowanie programu KVP, zarządzanie propozycjami, przeprowadzanie różnych aktywności marketingowych, nadzór nad wcielaniem propozycji.
Obszar KVP	jednostka zdefiniowana w danym dziale, którą opiekuje się co najmniej 1 moderator KVP.





System wynagrodzeń

- Moderator na podstawie oszacowanych zysków składa propozycje przyznania nagrody. Propozycja jest rozpatrywana przez „komisje zatwierdzającą”, która ostatecznie przyznaje punkty.
- Premie z policzonych propozycji będą liczone wg. przepisów dot. wynagrodzeń i będą zawierać podatek.
- Za grupowe propozycje (od 3 osób w górę) punkty są podwajane i zespół decyduje o ich podziale.
- Odrzucona propozycja uzyskuje 10 pkt.

Wynagrodzenie moderatorów za sukces ich obszarów:

1. Kwartalna premia pieniężna wyliczona według następującego schematu: ilość zaakceptowanych propozycji na pracownika obszaru x 100 PLN.
2. 2% możliwego do ustalenia powtarzalnego rocznego zysku lub 0,5 % jednorazowego zysku wszystkich propozycji danego obszaru.

Wykorzystanie punktów.

Mogą być wymienione w każdym czasie na premie rzeczowe z aktualnego katalogu. Nie ma możliwości wymiany na pieniądze.

Dodatkowe aktywności wspomagające program KVP

W celu zwiększenia intensywności wynajdywania usprawnień i rozwiązywania problemów, by łatwiej dotrzeć do pomysłów pracowników, wykorzystywane są następujące metody:

- a. Akcje czerwonych kartek
- b. Akcje zbierania problemów
- c. 5s Zakres i termin działań oraz wsparcie zewnętrzne ustalone jest przez odpowiedzialnych za program.

Rezultaty:

1. W ciągu 5 miesięcy funkcjonowania systemu KVP wdrożono 153 propozycje ulepszeń na łączną kwotę uzyskanych korzyści 336,5 tyś. zł.
2. Średnio proponowano ok. 43 pomysłów miesięcznie, przy czym na jednego pracownika przypada ok 1,7 propozycji
3. Zaobserwowano wysoki stopień wykorzystania proponowanych ulepszeń; ok. 71% usprawnień produkcji zostało wdrożonych
4. W obszarach administracji, jakości, laminacji i magazynu (magazyn jest jednym z działów produkcyjnych, wynikający ze specyfiki produkcji) zaobserwowano wysoką aktywność osób ze swojego obszaru.
5. Niekwestionowanym liderem w osiągnięciu wysokiego poziomu zysku (ok. 217 tyś. zł.) został dział logistyki. Stąd największy wskaźnik zysków na 1 propozycję oraz wskaźnik zysków na 1 pracownika

Kilka wdrożonych propozycji ulepszeń:

- urządzenie do zamykania blisterów zaprojektowane i wykonane przez pracownika - do tej pory zamykanie

- odbywało się ręcznie,
- urządzenie do mycia pomp farbowych zaprojektowane i wykonane przez pracownika - do tej pory czynność ta odbywała się ręcznie,
- wykorzystanie materiałów odpadowych jako elementów opakowania zewnętrznego produktów,
- wykorzystanie telefonii internetowej.

Program ruszył bardzo szybko i bardzo intensywnie. Nie spodziewaliśmy się aż tak dużego zainteresowania, a w ręcz obawialiśmy, że program może nie zostać zaakceptowany. Jak na razie jesteśmy bardzo pozytywnie nastawieni co do przyszłości programu. Rezultaty są zaskakująco dobre i z optymizmem patrzymy w przyszłość.