

***SUGGESTER* – ELEKTRONICZNY SYSTEM ZBIERANIA OPINII POLSKO-JAPOŃSKIEJ AKADEMII TECHNIK KOMPUTEROWYCH – STUDIUM PRZYPADKU**

Streszczenie:

Efektywne systemy pozyskiwania informacji od pracowników i klientów, czy też interesariuszy organizacji zdają się być ważnym narzędziem jakościowym służącym zarówno do wdrażania rozwiązań optymalizujących codzienną działalność organizacji, jak i do przeprowadzania analiz strategicznych. Krajem, w którym stworzono skuteczne, jednak trudne do naśladowania w innych kulturach tego typu narzędzia, takie jak systemy zbierania sugestii pracowniczych czy koła jakości, jest Japonia. Na jednej z warszawskich uczelni, której kultura organizacyjna związana jest z Japonią dokonano próby wdrożenia systemu elektronicznego zbierania opinii, zarówno pracowników, jak i studentów. Początki wdrażania systemu należy uznać za obiecujące. Uzyskano sporo cennych sugestii, z których wiele zastosowano w praktyce, usuwając dzięki temu istniejące wady i podnosząc jakość działalności Uczelni.

Słowa kluczowe: sugestie pracownicze, systemy zbierania opinii.

Wprowadzenie

W historii ekonomii i zarządzania powstało wiele teorii dotyczących roli pracowników w procesie podejmowania decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji. O ile według prekursorów zarządzania – przedstawiciele szkoły zarządzania naukowego, takich jak Frederic Taylor czy Henry Gantt robotnicy byli pewnego rodzaju („ludzkimi”) narzędziami, od których oczekiwano tylko starannego wykonywania pracy zgodnie z instrukcjami otrzymanymi od przełożonych, to następne szkoły, stworzone przez psychologów np. szkoła stosunków międzyludzkich czy szkoła zasobów ludzkich zwracały uwagę na rolę, jaką dla efektywności pracy może mieć motywowanie pracowników poprzez umożliwienie im przekazywania swoich opinii na temat optymalizacji wykonywanych działań. W obecnych czasach, zwanych często Erą Informacji, gdzie tzw. kapitał ludzki

uważany jest za najcenniejszy zasób firmy, a jedną z ważniejszych kompetencji menedżerskich stało się zarządzanie wiedzą, wydawałoby się, iż stworzenie sprawnego systemu komunikowania przełożonym przez pracowników zarówno zauważonych problemów, jak i sugestii ich naprawy jest niezbędne. Co więcej, jeśli przyjąć za założenie, iż „klient jest królem”, w związku z czym poznanie i spełnienie jego potrzeb stanowi kluczowy czynnik decydujący o sukcesie firmy, należy też budować kanały komunikacji z klientami. Innymi słowy, do podejmowania decyzji na temat funkcjonowania firmy zarząd powinien opierać się nie tylko na własnych spostrzeżeniach i pomysłach, ale też brać pod uwagę informacje i sugestie zgłaszane przez interesariuszy. Nie jest to zadanie łatwe, w szczególności jeśli chodzi o komunikację między pracownikami a zarządem. Krajem, w którym udało się stworzyć sprawne, działające systemy zgłaszania wniosków pracowniczych jest Japonia; próby skopiowania japońskich rozwiązań w kulturach zachodnich nie zakończyły się pełnym powodzeniem. W niniejszym artykule podjęta zostanie próba przedstawienia przyczyn japońskiego sukcesu oraz opisany zostanie przypadek skonstruowania systemu zbierania opinii interesariuszy - pracowników i studentów w jednej z warszawskich uczelni wyższych – Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych. Przyjęto założenie, iż budowa sprawnego narzędzia komunikacji pomiędzy pracownikami i studentami a władzami jest możliwa i korzystna dla rozwoju uczelni.

1. *Kaizen* – japońskie zarządzanie jakością. Rola opinii pracowników

Jak zostało to wspomniane, w firmach japońskich próby uzyskiwania sugestii pracowników na temat pożądaných zmian dotyczących działalności organizacji oraz ich wdrożenia kończą się z reguły powodzeniem. Jest to związane z powszechnym stosowaniem filozofii życia i pracy – *kaizen*. Pojęcie to, spopularyzowane przez japońskiego teoretyka zarządzania, Maasaki Imai, oznacza „ciągłe doskonalenie, (...) które dotyczy każdego – zarówno członków kierownictwa, jak i pracowników (...). To pojęcie jest tak naturalne i oczywiste dla wielu Japończyków, że nawet nie zdają sobie sprawy, iż tak właśnie żyją! (...) Pomimo, że doskonalenie w *kaizen* odbywa się małymi krokami, sam proces przynosi ogromne wysiłki w dłuższej perspektywie czasowej” [Imai, 2006, s. 39]. *Kaizen* może być rozumiane nie tylko jako ogólna filozofia działania, ale też i jako zbiór (typowo) japońskich metod i narzędzi pracy. Zaliczyć do nich należy, między innymi, *koła jakości* oraz *systemy sugestii*. Koła jakości to „zespoły doskonalenia jakości (...), złożone z małej liczby pracowników (...). Koło jakości ochotniczo przeprowadza działania usprawniające w danym miejscu pracy, wykonując te prace jako część programu firmy polegającego na wzajemnym kształceniu się, kontroli jakości, samorozwoju i podnoszeniu produktywności.” [Imai, 2006, s. 30]. Zostały po raz pierwszy wprowadzone w japońskiej fabryce Toyoty; szybko rozpowszechniły się nie tylko na inne fabryki Toyoty, ale też na fabryki innych japońskich firm [Kraśniński, 2014, s. 51]. *System sugestii* zaś „przedkłada korzyści pracownikom z budowania motywacji i pozytywnego nastawienia do działania, nad system za-

chodnioeuropejski, gdzie promowane są zachęty ekonomiczne i finansowe” [Imai, 2006, s. 35]. Pewnego rodzaju miarami sukcesu japońskiego systemu komunikacji z pracownikami w zakresie sugestii korzystnych zmian są liczby zaangażowanych w proces pracowników, zgłoszonych wniosków oraz liczby wdrożonych na ich podstawie zmian. W Japonii ponad 75% respondentów przedstawia propozycje usprawnień; 90% owych propozycji jest realizowanych. Według Eiji Toyody, przedstawiciela zarządu japońskiej firmy motoryzacyjnej Toyota, będącej pewnego rodzaju symbolu sukcesu stosowania filozofii *kaizen*, pracownicy składają 1,5 miliona wniosków co rok, z czego wprowadzanych w życie jest 95% [Maurer, 2004, s. 129-131]. Główne tematy sugestii w przedsiębiorstwach japońskich to:

- „ – usprawnienia pracy własnej;
- oszczędności energii, materiałów i innych zasobów;
- usprawnienia w środowisku pracy;
- usprawnienia maszyn i procesów;
- usprawnienia przyrządów i narzędzi;
- usprawnienia pracy biurowej;
- usprawnienia jakości produktów;
- pomysły na nowe produkty;
- obsługa klienta i relacji z klientami;
- inne” [Imai, 2007, s. 136].

Jak można się spodziewać, firmy zachodnie, np. amerykańskie, próbowały skopiować rozwiązania japońskie. Działania te jednak nie zakończyły się takim powodzeniem jak w firmach japońskich. Dla przykładu, w firmach amerykańskich maksymalnie 25% procent pracowników decyduje się na zgłoszenie sugestii poprawy; a wdrażanych jest do 38% zgłoszonych propozycji [Maurer, 2004, s. 130]. Przyczyn tych różnic można szukać w podejściu do znaczenia wielkości zgłoszonej zmiany. W USA zarówno zarząd, jak i pracownicy koncentrują się na zmianach dużych, mogących przynieść firmie znaczące oszczędności ekonomiczne, a zgłaszającym je wysokie nagrody. W praktyce jednak niewiele osób jest w stanie odkryć innowacyjne rozwiązania, a jeszcze mniejsza liczba umie zaproponować faktycznie działające rozwiązania [Maurer, 2004, s. 130]. W Japonii zaś cenione są także małe, nieprzynoszące natychmiastowych, wysokich zysków zmiany. Japońscy kierownicy są chętni do wdrożenia wszelkich sugestii, które mogłyby przyczynić się do osiągnięcia choćby jednego następujących celów:

- „ – ułatwienie pracy.
- zmniejszenie wysiłku podczas pracy.
- usunięcie niewygód podczas pracy.
- poprawienie bezpieczeństwa pracy.
- poprawienie produktywności.
- poprawienie jakości wyrobu.
- oszczędzenie czasu lub wydatków” [Imai, 2006, s. 132].

Warto podkreślić, że, w przeciwieństwie do podejścia zachodniego, skoncentrowanego na kosztach zmiany i jej opłacalności, w Japonii wysoko ceni się również mniej wymierne finansowo korzyści systemów sugestii, a mianowicie

podnoszenie morale pracowników, uzyskiwane dzięki zaangażowaniu ich w proces decyzyjny dotyczący działalności firmy. Systemy też umożliwiają bezpośredni kontakt pracowników z przełożonymi oraz z innymi pracownikami. Stanowią więc nie tylko cenne źródło komunikacji, ale też umożliwiają rozwój pracowników [Imai, 2006, s. 132]. Przyczyn powodzenia organizowania systemów uzyskiwania pomocnych informacji od pracowników w Japonii można też szukać w źródłach kulturowych – według modelu kultur Hofstede społeczeństwo japońskie cechują: mały dystans władzy i silne unikanie niepewności (wskaźniki te wynoszą: 54 i 92) co stwarza dobre warunki współpracy podwładnych z przełożonymi, w tym sprzyja funkcjonowaniu systemów sugestii [Kraśniński, 2014, s. 63-65].

2. Rola opinii klientów. Studenci – główni interesariusze uczelni

Jak zauważają Kotler i Keller, „podstawą dobrze pojętej holistycznej orientacji marketingowej są trwałe relacje z klientami” [Kotler i Keller, 2013, s. 135]. W nowoczesnej organizacji firmy, zorientowanej na klienta, na górze piramidy organizacyjnej nie znajduje się już kierownictwo firmy, a dalej menedżerowie średniego szczebla (jak w schemacie tradycyjnej organizacji); przeciwnie, tradycyjna piramida zostaje odwrócona – na najwyższym szczeblu znajdują się klienci, a tuż poniżej pracownicy liniowi [Kotler i Keller, 2013, s. 136]. W związku z tym uzyskiwanie informacji na temat oferowanych produktów i usług oraz sugestii poprawy od klientów (a także od pracowników liniowych) wydaje się być kwestią kluczową dla osiągnięcia sukcesu organizacji. Do niektórych z sugerowanych narzędzi pozwalających na szybką dwustronną komunikację można zaliczyć: formularze skarg i wniosków, bezpłatne linie telefoniczne, strony internetowe i adres e-mail. Firma 3M twierdzi, że „ponad dwie trzecie pomysłów na udoskonalenie jej produktów pochodzi od składających skargi klientów” [Kotler i Keller, 2013, s. 144]. Rady specjalistów od marketingu dotyczące właściwego reagowania na niezadowolenie klientów zawierają, między innymi, sugestie stworzenia czynnej siedem dni w tygodniu i przez całą dobę bezpłatnej infolinii (telefonicznej, faksowej lub e-mailowej), za pośrednictwem której firma może odbierać skargi klientów i reagować na nie, jak najszybsze kontaktowanie się z niezadowolonym klientem, dopilnowanie, by osoby pracujące w działach obsługi klienta cechowała empatia oraz zajmowanie się skargami szybko i w sposób satysfakcjonujący klienta [Kotler i Keller, 2013, s. 144].

Warto w tym miejscu wspomnieć, iż w przypadku uczelni pewnym problemem pozostaje precyzyjne zdefiniowanie *klienta* jej usług i produktów. Poza sami studentami (i ich rodzinami), do *klientów*, czy też raczej *interesariuszy* szkół wyższych można również zaliczyć szeroko rozumiane społeczeństwo/państwo (pokrywające koszt studiów na studiach stacjonarnych na uczelniach publicznych oraz koszt większości badań naukowych), współpracujący z uczelniami pracodawcy (organizujący staże i praktyki dla studentów oraz uczestniczący w komercjalizacji badań naukowych) czy społeczności lokalne [Cieciora, 2015, s. 73].

Z wszystkimi interesariuszami uczelni jednostki powinny budować – i w coraz większym stopniu budują – kanały wymiany informacji. I tak, dla przykładu informacje zwrotne na temat ocen jakości działalności uczelni przeprowadzanych przez przedstawicieli państwa uczelnie uzyskują podczas formalnych, okresowych wizytacji jednostek przez przedstawicieli Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Pracodawcy swoje uwagi przedłożyć mogą podczas spotkań Rad Programowych oraz w kartach oceny praktykantów i stażystów. Istnieje też wiele instytucji pozaakademickich oceniających jakość działalności szkół wyższych, takich jak czasopisma, które corocznie publikują swoje autorskie rankingi („Perspektywy”, „Wprost”) czy firmy badające poziom wynagrodzeń i preferencje pracodawców („Sedlak&Sedlak) [Cieciora, 2015, s. 59-69]. Jeśli chodzi zaś o studentów, to głównym źródłem pozyskiwania od nich informacji na temat oferowanych im usług są najczęściej okresowe ankiety studenckie.

3. Suggester PJATK – studium przypadku

Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych (PJATK) jest średniej wielkości szkołą wyższą w Warszawie (posiada również oddział w Gdańsku i centrum naukowe w Bytomiu). Oferuje studia z dziedziny informatyki (Wydział Informatyki), grafiki i projektowania wnętrz (Wydział Sztuki Nowych Mediów), kultury (Wydział Kultury Japonii) i zarządzania (Wydział Zarządzania Informacją). Ma też prawo do nadawania stopnia naukowego doktora w dziedzinie informatyki i mechaniki oraz doktora habilitowanego w dziedzinie informatyki.

W 2012 roku Szkoła rozpoczęła udział w projekcie zatytułowanym „Kaizen – japońska jakość w Polsko-Japońskiej Wyższej Szkole Technik Komputerowych” realizowanym w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet IV, Działanie 4.1, Poddziałanie 4.1.1., czyli Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni [Cieciora, 2015, s. 103]. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż od samego początku działalności (1994) Uczelnia utrzymuje bliskie kontakty z Japonią, a szeroko rozumiana „japońskość” jest obecna w kulturze organizacyjnej Szkoły. Dla przykładu, wszyscy studenci mogą uczestniczyć w bezpłatnych zajęciach z języka japońskiego, na Uczelni działa Klub Aikido, a ambasador Japonii (lub jego bliscy współpracownicy) są obecni na wszystkich ważnych uroczystościach uczelnianych [Cieciora, 2015, s. 122-123]. Z tego też względu budowę i doskonalenie uczelnianego systemu zapewniania jakości procesu dydaktycznego oparto na wartościach japońskiej filozofii *kaizen*, do której nawiązywała już sama nazwa Projektu. W związku z tym podjęto działania na rzecz wdrożenia na Uczelni takich narzędzi jakościowych, służących, między innymi, poprawie komunikacji między władzami Uczelni a pracownikami i studentami jak koła jakości (regularne spotkania pracowników zaangażowanych w dany proces) czy elektroniczny system zgłaszania sugestii i wniosków, który nazwano: *Suggester*.

Pod koniec Projektu „Kaizen”, po analizie informacji uzyskanych uprzednio z ankiet studenckich i pracowniczych oraz prac kół jakości, uruchomiono funkcjonowanie autorskiego systemu *Suggester*. Jego celem jest uzyskiwanie informacji dotyczących zauważonych nieprawidłowości oraz sugestii poprawy

dotyczących wszelkich aspektów procesu dydaktycznego PJATK, zarówno od pracowników, jak i studentów PJATK. Zostały one pogrupowane w następujące kategorie:

- Warunki pracy
- Narzędzia IT
- Infrastruktura/wyposażenie techniczne laboratoriów
- Dydaktyka
- Inne

Swoje wnioski, prośby i propozycje można przekazać po zalogowaniu przy pomocy uczelnianego loginu i hasła (nie ma możliwości przekazania informacji przez *Suggestera* zostając anonimowym, jak w przypadku ankiet pracowniczych i studenckich; nie ma też możliwości dokonania zgłoszenia przez osobę nienależącą do społeczności PJATK). Łatwo do niego dotrzeć bowiem *Suggester* jest widoczny na głównej stronie PJATK. Administrator *Suggestera* może sam odpowiedzieć na otrzymane zgłoszenie; może też przesłać je do opinii wybranej przez siebie jednostce uczelnianej.

Przez pierwszy rok działania systemu do *Suggestera* wpłynęło prawie sto zgłoszeń. Większość z nich dotyczyła kwestii technicznych, np. braku haczyków w niektórych toaletach damskich, niedomykających się drzwi do sal, niedziałających mikrofonów i zegarów w salach wykładowych, braku kabli, trudności z logowaniem się do uczelnianych dysków, wi-fi i została rozwiązana praktycznie „od ręki” przez pracowników administracyjnych. Część uwag była związana z działalnością uczelnianych systemów informatycznych Gakko i Edux; zgłoszono również sugestie dotyczące działalności uczelnianego bufetu - proszono np. o rozszerzenie oferty o większą liczbę zdrowych dań, takich jak świeże sałatki czy wprowadzenie możliwości płacenia w bufecie kartą. Wśród zgłaszających uwagi przeważali studenci, choć sporo było też wniosków pracowniczych. Większość zgłoszonych uwag i wniosków zostało rozpatrzonych pozytywnie; były jednak też sugestie, które władze Uczelni uznały za uzasadnione, jednak nie mogły – przynajmniej na razie – zostać wdrożone z powodu istniejących ograniczeń finansowych lub organizacyjnych. Do przykładów można tu zaliczyć postulowane przez wielu respondentów zwiększenie powierzchni uczelnianych budynków.

W ankietach studenckich i pracowniczych przeprowadzonych pod koniec Projektu „Kaizen” 38% ankietowanych pracowników oraz 29% ankietowanych studentów wyraziło zadowolenie z działalności *Suggestera*; nie było ani jednej opinii negatywnej. Spora, jednak, część respondentów (29% pracowników i 71% studentów) „nie miała zdania” na temat tego narzędzia [Cieciora, 2015, s. 130, 136], co związane być może ze stosunkowo krótkim okresem działalności systemu. Funkcjonowanie *Suggestera* jako platformy komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi pozytywnie ocenili członkowie zespołu Polskiej Komisji Akredytacyjnej podczas wizytacji Wydziałów: Zarządzania i Informatyki w 2015 roku [www 1].

Podsumowanie

Jednym z ważnych elementów budowania pro jakościowej kultury organizacyjnej, nastawionej na sprawne i jednocześnie ekonomiczne zaspokajanie potrzeb interesariuszy jest stworzenie skutecznych kanałów komunikacyjnych pomiędzy klientami i pracownikami różnych szczebli, w tym przede wszystkim pracownikami liniowymi a władzami organizacji. Nie jest to zadanie łatwe, o czym świadczy skala trudności związanych z wprowadzaniem systemów dwustronnej komunikacji w firmach innych niż firmy japońskie, działające w oparciu o filozofię *kaizen*, której sednem jest nieustające dążenie do doskonałości przy pomocy małych kroków. Warto jednak podejmować próby tworzenia tego typu systemów, mogą one bowiem dostarczyć wartościowych informacji dotyczących możliwych usprawnień organizacyjnych oraz wzmocnić poczucie współpracy pomiędzy interesariuszami a władzami organizacji.

Uczelniany elektroniczny system zgłaszania sugestii i wniosków *Suggester*, który wdrożono w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych w Warszawie w ramach Projektu „Kaizen” można uznać za dość udany element systemu komunikacji wewnątrzuczelnianej. Liczba i tematyka zarówno zgłoszonych, jak i wdrożonych wniosków wskazuje, że na Uczelni istniała potrzeba stworzenia tego typu narzędzia. W przyszłości planowane są dalsze oceny działalności *Suggestera* – zgodnie bowiem z filozofią *kaizen* zarówno w przypadku tego elementu systemu organizacji, jak i wszystkich innych, należy zawsze szukać możliwości ich udoskonalania.

Literatura

- Cieciora Małgorzata. 2015. *Zarządzanie jakością procesu dydaktycznego w szkole wyższej. Kaizen japońska jakość w PJWSTK*, Warszawa: Wydawnictwo PJATK.
- Imai Masaaki. 2006. *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Kaizen Institute i Wydawnictwo MT Biznes.
- Imai Masaaki. 2007. *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Warszawa: Kaizen Institute i Wydawnictwo MT Biznes.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane. 2013. *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Krasiński Marek. 2014. *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Maurer Robert. 2004. *Filozofia Kaizen. Jak mały krok może zmienić Twoje życie*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- [www 1] Polska Komisja Akredytacyjna. Baza jednostek i kierunków ocenionych. <http://www.pka.edu.pl/portfolio-item/baza-ocen/> (dostęp: 31.12.2015).

**TITLE: *SUGGESTER* – THE ELECTRONIC
SUGGESTION SYSTEM
OF THE POLISH-JAPANESE ACADEMY
OF INFORMATION TECHNOLOGY – A CASE STUDY**

Summary:

Effective systems for gathering information from employees and customers, or stakeholders of the organizations seem to be an important quality tool that can be used both to implement solutions to optimize daily operations of the organization as well as to conduct strategic analyses. The country, which created effective tools of this kind, such as employee suggestion systems or quality circles is Japan. However, it seems that implementing the Japanese solutions in other cultures can be a challenge. A higher school in Warsaw, whose organizational culture is associated with Japan, made an attempt to implement an electronic system of collecting opinions from both employees and students. The beginnings of the implementation of the system should be regarded as promising. A lot of valuable suggestions were obtained, many of which were implemented, thus removing the existing defects and improving the quality of the functioning of the Academy.

Keywords: employee suggestions, suggestion systems.