

Czy na HR można zarobić?

Puls Biznesu, opublikowano: 2018-12-18 14:29



Konkurencja na rynku ciągle rośnie a firmy poszukują nowych możliwości zdobycia przewagi. Obszar HR wydaje się być obecnie jednym z najbardziej obiecujących. Świadczy o tym kilka ważnych przesłanek:

1. Z ankiety prowadzonej od trzech lat wśród polskich menedżerów wynika, że ok 30% zadań wykonywanych przez pracowników jest niepotrzebna. W skali firmy zatrudniającej 100 pracowników oznacza to możliwość wzrostu wyniku o ok 1,5 mln zł. Wielu firmom może to ratować życie.
2. Produktywność pracy w Polsce jest ciągle dwukrotnie niższa niż w krajach rozwiniętych. Oznacza to, że zmieniając organizację pracy możemy dużo zarobić.
3. Koszty personalne są wszędzie bardzo wysokie i dlatego optymalizacja zatrudnienia przekładają się wprost na wyniki firm.

Na jakiej pracy zarabiamy?

Zarządzanie ludźmi kojarzy się przede wszystkim z kosztami: wynagrodzenia, benefity, koszty stanowisk pracy i te najgorsze, gdy pracownika nie ma - bo jest chory, wypoczywa albo został zwolniony - ale nadal trzeba mu płacić. A może koszty pracownicze to dobra inwestycja? Jak to sprawdzić? Czy można to w jakiś sposób zmierzyć i przekonać się, że na inwestycji w HR zarabiamy?

W przypadku sprzedawców łatwo sobie to wyobrazić – sprzedawca przynosi pieniądze albo przynajmniej inicjuje kontrakty, które można będzie kiedyś spieniężyć. Jest więc koszt utrzymania handlowca, ale jest też przychód. Podobnie praca w usługach albo w produkcji – coś tam powstaje nowego co będzie można sprzedać.

Ale co ze stanowiskami wsparcia? Czy one też zarabiają? Intuicyjnie czujemy, że wiele z tych stanowisk, choć nie przynosi bezpośrednio pieniędzy to jest konieczna i w jakiś sposób przyczynia się do osiągnięcia wyników. Gdyby te stanowiska nie zarabiały tj. były nierentowne to należałoby je zlikwidować i tym samym obniżyć koszty firmy. A jednak tak się nie dzieje. Jak to sprawdzić, które z nich są rentowne i jak zmierzyć ich wkład w wyniki firmy?

Pomiar rentowności HR

Sposobów pomiaru jest co najmniej kilka. Jeżeli przyglądniesz się czemu służą poszczególne czynności wykonywane w przedsiębiorstwie to zobaczysz, że układają się one w procesy, w których każda czynność jest wykonywana dla kogoś, kto korzystając z niej wykonuje kolejną czynność dla kolejnej osoby. Procesy te są najczęściej konieczne aby doprowadzić do sprzedaży. Nazywamy je procesami tworzenia wartości. Na każdym etapie dokładane jest coś co zwiększa wartość dla ostatecznego klienta. Dobrze to widać w fabryce. Surowce są przyjmowane a następnie wydawane przez magazyn. Na każdym etapie pracy magazynu wykonywane są różnego typu czynności administracyjne, bez których nowoczesny magazyn nie mógłby funkcjonować. Surowiec przechodzi następnie przez kilka procesów produkcyjnych, w wyniku których powstaje sprzedawalny produkt. Aby klient dostał to za co płaci konieczne jest planowanie, monitorowanie, koordynacja z innymi procesami – np. logistycznymi - itd. Wszystkie czynności, niezbędne do powstania produktu, za który klient płaci, można ułożyć w ciąg, czyli łańcuch tworzenia wartości. Analiza kosztów i wartości dodawanej na każdym etapie procesu pozwala szacować rentowność tych czynności, eliminować te najmniej rentowne i upraszczać proces. Wadą takich analiz jest ich pracochłonność.

Zadania rentowne i nierentowne

Możesz w prosty sposób sprawdzić względną rentowność zadań, które wykonujesz. Wypisz je wszystkie, a następnie uporządkuj wg tego w jakim stopniu przyczyniają się do osiągnięcia Twoich najważniejszych celów. Listę rozpocznij od tych, które przyczyniają się w najwyższym stopniu a zakończ tymi, które w najmniejszym. Możesz wypisać czynności, które wykonujesz w pracy i uporządkować je wg celów firmowych. Możesz to samo zrobić z zajęciami prywatnymi i uporządkować je wg swoich celów życiowych. Następnie każdej czynności przypisz czas jaki średnio na nią poświęcasz w ciągu tygodnia. Masz teraz przed sobą ranking czynności wg ich rentowności oraz alokację swojego czasu. Te czynności, które są najniżej w hierarchii redukuj, a tym które są najwyżej poświęć więcej czasu i uwagi.

W analogiczny sposób działają aplikacje mierzące rentowność pracy. Są one oczywiście bardziej zaawansowane, biorą pod uwagę wiele czynników i dzięki temu rentowność wyliczają i wyrażają w formie wskaźników liczbowych. Umożliwiają one natychmiastowe eliminowanie zadań i procesów nierentownych oraz optymalną alokację czasu i kompetencji pracowników.

Jak mierzy się rentowność projektów HR-owych

W profesjonalnych pomiarach rentowności nie mierzymy sami swojej pracy. Oceny przydatności zadań dokonują bezpośredni klienci. Możesz w prosty sposób zrobić sobie próbkę takiego badania. Do stworzonej przez siebie listy zadań dopisz nazwiska osób dla których są one wykonywane. Następnie zapytaj ich czy na pewno potrzebują tego co dla nich robisz. Jeżeli okaże się, że nie potrzebują Twojej pracy to znaczy, że jest ona nierentowna i można z niej zrezygnować. Jeżeli potrzebują więcej niż im dajesz to znaczy, że jest rentowna. Przy okazji dowiesz się co zmienić i jak usprawnić swoją pracę, aby Twój klient był zadowolony a praca zajmowała Ci mniej czasu.

Analogicznie jak w tym ćwiczeniu wykonywane są profesjonalne analizy rentowności szkoleń, zmian organizacyjnych i innych projektów HR-owych. Oczywiście wymagają one uwzględnienia znacznie większej ilości czynników.

Jak zarobić na HR?

Zasoby ludzkie, czyli czas i kompetencje pracowników są drogie. Firma płaci za nie bez względu na to czy pracownicy rzetelnie pracują czy marnują czas. Płaci zarówno wtedy, gdy ciężko pracujący pracownik wykonuje zadania rentowne jak i wtedy, gdy wykonuje rzeczy nikomu nie potrzebne. Skoro już wiemy, że można mierzyć która praca jest rentowna, to zastanówmy się jak zarobić więcej na HR dzięki takim pomiarom. Metod jest kilka.

Najbardziej oczywista polega tym, żeby mierzyć rentowność zadań i eliminować te najmniej rentowne. Nie jest to jednak proste, gdyż organizacje bronią się przed ograniczaniem im niepotrzebnej pracy. Dlatego warto skorzystać z technik partycypacyjnego – z udziałem pracowników – eliminowania pracy albo przeciwnie, technik wymuszania na organizacji eliminacji zadań niepotrzebnych. Takie procesy przynoszą dosyć szybki przyrost efektywności i obniżenie kosztów.

Po drugie można analizować rentowność procesów i projektów a następnie poprawiać ich przebieg lub w ogóle z nich rezygnować. Tego typu projekty są często realizowane pod nazwą Lean i są powszechnie stosowane z dobrymi efektami.

Analizy rentowności umożliwiają planowanie i wyliczanie ROI większości projektów HR, w tym programów szkoleniowych, zmian organizacyjnych, programów rozwojowych. Zrobienie dobrej analizy przed rozpoczęciem projektu pozwala obniżyć jego koszty bezpośrednio jak i koszty społeczne związane z wdrożeniem oraz zwiększyć skuteczność wprowadzanych zmian.

Po czwarte analizy rentowności pracy umożliwiają szybką optymalizację struktury organizacyjnej i lepszą alokację czasu i kompetencji. W zależności od potrzeb firmy może to przynieść albo wzrost sprzedaży albo szybką redukcję kosztów.

Specyficznym zagadnieniem są wynagrodzenia. Jest to największy koszt związany z zatrudnieniem. Dlatego firmy starają się przynajmniej część z tego kosztu przenieść do wynagrodzeń zmiennych, czyli płacić w zależności od wyników. Pomysł nie jest zły, ale czy premie są rentowne, tj. czy firma zarabia dzięki nim więcej niż płaci? Warto to sprawdzić. Jak wynika z badań opinii menedżerów w Polsce większość systemów premiowych jest nierentowna. Na premiach można więc zarobić, ale bez odpowiedniej analizy rentowności tej premii może to być zarobek iluzoryczny.

Autor: Robert Reinfuss, ekspert specjalizujący się w strategicznym HR, technikach podnoszenia rentowności i efektywności pracy oraz polityce wynagrodzeniowej.