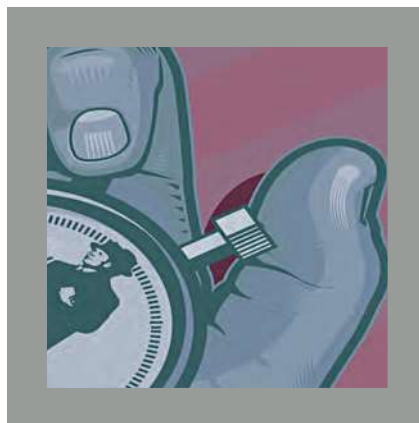


REPRINT



ROBERT REINFUSS:

**JAK MIERZYĆ RENTOWNOŚĆ
PRACY I NIĄ ZARZĄDZAĆ?**

Jak optymalizować wyniki firmy
bez obciążania jej zasobów?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 20, wiosna 2014

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

Powiedzmy to wprost: działy HR nie mają dziś wielu mocnych argumentów, by rozmawiać z zarządami o zwiększeniu rentowności pracy zatrudnionych, ponieważ efektywność jest trudno zmierzyć. Z konieczności zajmują się więc analizą potencjału pracowników – i za ten potencjał pracownicy w firmach są dziś wynagradzani. Podobny problem jak działy HR mają także menedżerowie, którzy wierzą, że odpowiednie zarządzanie ludźmi jest istotne dla biznesu – nie potrafią przełożyć swoich poglądów na argumenty ekonomiczne. Taka sytuacja rodzi jednak ryzyko: przekonanie zarządzających do jakichkolwiek inwestycji w zatrudnionych i w organizację bez rachunku ekonomicznego dowodzącego rentowności tych działań naraża specjalistów HR na marginalizację ich pracy w procesie zarządzania firmą.

Dlatego aby specjaliści HR mogli stać się partnerami dla biznesu, muszą zacząć używać języka ekonomicznego oraz stosować narzędzia pomiaru wartości i rentowności pracy. Ponieważ od lat specjalizuję się w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, wiem, że jest to możliwe. Techniki pomiaru rentowności istnieją, i warto z nich korzystać.

JAKIE MAMY

WĄTPLIWOŚCI? Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystują w swojej pracy wiele narzędzi, które pomagają budować strukturę kadrową w firmach i odpowiednio nią zarządzać. Czy jednak już w samych swoich podstawach jest ona właściwa?

1 Oceny pracownicze sprawdzają, czy pracownik ma kompetencje i dobrze realizuje powierzone mu zadania. Ale czy firma potrzebuje jego pracy i kompetencji? Na to pytanie tą drogą odpowiedzi nie uzyskamy.

2 Wartościowanie stanowisk mierzy rynkową wartość pracy wykonywanej na danym stanowisku i pozycjonuje ją względem innych stanowisk w organizacji. Dzięki temu możemy zaproponować pracownikom sprawiedliwe wynagrodzenie. Ale

czy firma w ogóle takiego stanowiska potrzebuje? Wartościowanie nic nie wnosi w procesie szukania odpowiedzi na to pytanie.

3 Szkolenia i rekrutacja – zwiększanie kompetencji i budowanie potencjału organizacji wydaje się firmie służyć. Ale są przecież granice. Wszyscy wiemy, że w pewnych sytuacjach szkolenia są tylko kosztem i nie przełożą się na zwiększone zyski. Gdzie jest granica rentowności szkoleń i jak zmierzyć tę rentowność?

Wątki mógłbym mnożyć: planowanie zapotrzebowania na pracę, projektowanie wynagrodzeń... I za każdym razem napotkam ten sam problem: rentowności i konieczności wyjaśnienia, jaki sens biznesowy mają takie działania dla organizacji.

CO CHCEMY

UZYSKAĆ? Cel natomiast wydaje się oczywisty – chcemy, aby każde działanie firmy w stosunku do pracowników miało wymiar ekonomiczny i było traktowane tak samo jak inne inwestycje. Nawet jeśli świadomie robimy coś tylko dla pracowników, to też powinniśmy wiedzieć, ile firma na tym traci lub zyskuje. Nie da się tego ocenić bez mierzenia rentowności zadań wykonywanych przez zatrudnionych, komórek organizacyjnych oraz poszczególnych inwestycji prowadzonych na rzecz organizacji. Dzięki takim działaniom każdy będzie znał rentowność własnych zadań i zacznie eliminować działania nierentowne, a rozwijać te, które mają największy wpływ na zysk firmy (zob. tabela 1). Także menedżerowie zaczną się orientować, jaka jest rentowność poszczególnych operacji wykonywanych przez podległe im jednostki organizacyjne. To pozwoli im lepiej zarządzać procesami poprzez ograniczanie zadań najmniej efektywnych (o ile nie są niezbędne dla operatywności przedsiębiorstwa) i przenoszenie uwolnionych zasobów kadrowych do działań o większej rentowności (zob. tabela 2).

Takie podejście pozwoli generować analizy rentowności poszczególnych komórek dla zarządu, uwzględniające rentowność wykonywanej pracy. Wykaz ten zaś pomoże ocenić, w które obszary firmy warto inwestować, a które trzeba

GŁÓWNA MYŚL

- Dopóki działy HR nie zaczną się posługiwać językiem rentowności, nie będą partnerem dla biznesu. Dla biznesu bowiem rentowność jest podstawowym kryterium działań.
- Rentownością nazywamy osiągnięcie dobrych rezultatów możliwie niskim kosztem.

reorganizować. Za pomocą wyników będzie można zweryfikować skuteczność zarządzania poszczególnymi działami czy zespołami, czyli obiektywnie ocenić działania menedżerów (zob. tabela 3).

RENTOWNOŚĆ PRACY

DA SIĘ MIERZYĆ To piękna wizja, tylko jak ją zrealizować? Paradoksalnie rentowność da się mierzyć za pomocą prostych narzędzi informatycznych dostępnych w Polsce, choć nie powszechnie. **Pomiar rentowności opiera się na założeniu, że wszystkie komórki organizacyjne i wszystkie zadania realizowane w organizacji przyczyniają się do osiągnięcia wyników i zysków firmy.** Trzeba jedynie określić, w jaki sposób ten zysk powstaje i jaki jest przy tym wkład poszczególnych działów czy jednostek organizacyjnych. Służy do tego m.in. analiza wartości z perspektywy beneficjentów. Ponieważ każdy pracownik i każde zadanie mają swoich beneficjentów, pomiar tworzonej dla nich wartości pozwala prześledzić proces powstawania wyniku i zysku firmy. W tworzeniu zysku uczestniczą bowiem wszystkie komórki organizacyjne (specjalista HR, audytor, szef floty samochodowej czy sprzątaczką). Da się to zmierzyć w prosty, empiryczny sposób.

Inną metodą badania rentowności jest ilościowy pomiar pracy włożonej w poszczególne zadania, który nazywam „wystarczalnością”. Pomiar wystarczalności, czyli nadmiaru lub niedomiaru danej usługi, wskazuje wprost na nadmiar lub niedomiar zasobów i jest ważnym wskaźnikiem rentowności.

W zarządzaniu organizacją ważniejsze jest dopasowywanie zasobów do potrzeb niż proste podnoszenie efektywności. Pomaga ono bowiem oszczędzać zasoby i zmniejszać obciążenie organizacji pracą.

Jak eliminować nierentowne działania?

Cel: ocenić przydatność zadań wykonywanych przez pracownika

Zadanie przypisane do stanowiska	Przydatność zadania	Wystarczalność dla beneficjentów	Rentowność zadania
Raport terminowości	wysoka	niewystarczająca	+24%
Sortowanie i kategoryzacja zamówień	niska	wystarczająca	+13%
Harmonogram projektu AddValue	bardzo wysoka	optymalna	+1%
Analiza kosztów promocji	wysoka	optymalna	-41%
Obsługa korespondencji działowej	bardzo niska	nadmierna	-92%

Źródło: Badanie „AddValue360™”

Jak eliminować nierentowne procesy?

Cel: ocenić przydatność poszczególnych projektów realizowanych w dziale firmy

Zadanie	Rentowność	Rekomendacja
Raport akcji promocyjnych	+54%	Inwestuj zdecydowanie
Koordinowanie procesu zamówień	+15%	Inwestuj ostrożnie
Projekt AddValue	+0%	Optymalizuj ostrożnie
Koordinacja planu zakupowego	-1%	Optymalizuj ostrożnie
Raport kosztów promocji	-12%	Inwestuj ostrożnie
Obsługa bieżąca akcji promocyjnych	-52%	Optymalizuj zdecydowanie

Źródło: Badanie „AddValue360™”

Analiza rentowności stanowisk dla zarządu

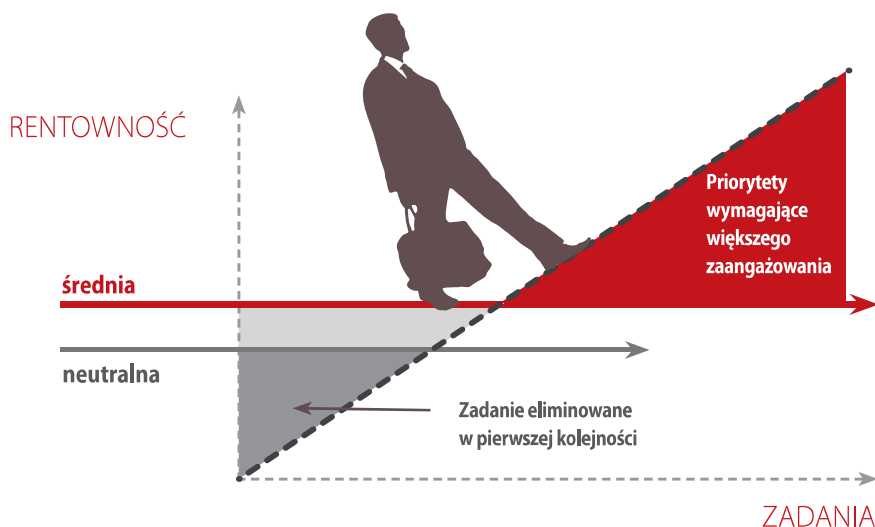
Cel: ocenić, które obszary firmy należy reorganizować, a w które inwestować

Stanowisko	Koszt	Wartość	Rentowność	Rekomendacja
Dyrektor sprzedaży	242 000	+123 050	+85%	Inwestuj zdecydowanie
Dyrektor logistyki	121 034	+44 000	+35%	Inwestuj ostrożnie
HR menedżer	64 000	+22 040	+27%	Optymalizuj ostrożnie
Księgowa	24 000	+8 000	+14%	Optymalizuj ostrożnie
Handlowiec	68 000	-12 000	-12%	Inwestuj ostrożnie
Analitik rynku	32 000	-8 000	-14%	Optymalizuj zdecydowanie

Źródło: Badanie „AddValue360™”

ANALIZA RENTOWNOŚCI ZADAŃ

Cel: ustalenie priorytetów związanych z optymalizacją efektywności działań pracowników



Posługiwanie się „wystarczalnością” w badaniach rentowności pozwala jednocześnie ustalić poziom dopasowania stanowiska do realnego zapotrzebowania na daną pracę. Poziom ten określam wskaźnikiem o nazwie Fit Index™ – powinien to być jednym z podstawowych wskaźników efektywności (KPI) działów personalnych.

PODSTAWOWE NARZĘDZIE

MENEDŻERA Już kilkadziesiąt lat temu guru zarządzania Peter Drucker zachwycał się ideą samokontroli. Od tego czasu nic się nie zmieniło. Mamy jedynie więcej dowodów na to, że motywowanie jako metoda zarządzania się nie sprawdza. **Pracownik, szczególnie menedżer, powinien się motywować sam. Obowiązkiem zarządzających jest natomiast danie pracownikom szansy – dostarczenie informacji o tym, co powinni robić, a czego unikać. Rentowność jest być może najważniejszą z tych informacji.**



Przestańmy dręczyć pracowników oceną kompetencyjną i wymyślnymi technikami motywowania i zaprośmy ich do wspólnego podnoszenia mierzonej efektywności. Wskażmy, co powinni robić lepiej, a z jakich zadań powinni zrezygnować.



Wyobraźmy sobie lidera, który dostaje regularnie wykaz rentowności zadań wykonywanych przez jego zespół. Czy to nie zmotywuje go do jej poprawiania? Czy wykaz zadań nierentownych i w związku z tym niepotrzebnych nie wywoła naturalnej presji na zmniejszenie pracochłonności? Oczywiście, że tak! Stanie się to, zgodnie z przewidywaniami Druckera, bez systemu premiowego,

25%

Tyle procesów w każdej firmie powinno być poddanych zdecydowanej optymalizacji. Badanie rentowności wykorzystuje się do wyboru i wstępnej analizy tych procesów.

Źródło: Reinfuss Consulting

bez nękania pracowników i psucia relacji między szefem a podwładnymi. Jeśli ktoś w to nie wierzy, niech premiuje poprawę rentowności. **Z dwójga złego lepiej premiiować rentowność niż kompetencje lub wyniki.**

Jeżeli pracownicy będą wiedzieli, jaka jest rentowność poszczególnych zadań, które wykonują, będą, nawet bez udziału przełożonych, starali się ją poprawiać. Bez względu na to, jak dobra lub zła jest organizacja pracy, w każdej firmie od 10 do 30 proc. wykonywanych zadań jest poniżej progu rentowności (w efektywnych organizacjach próg rentowności jest ustawiony wyżej). Oznacza to, że eliminując zadania najmniej rentowne, rocznie można zaoszczędzić 5 proc. pracochłonności. Czyli w firmie, w której koszty pracy wynoszą 50 mln zł (ok. 500 zatrudnionych), możemy co roku zaoszczędzić 2,5 mln zł. Tymczasem koszt przygotowania analizy rentowności to wydatek rzędu 0,1 mln rocznie (0,2 mln przy pierwszej edycji).

Przestańmy więc dręczyć pracowników oceną kompetencyjną i wymyślnymi technikami motywowania i zaprosimy ich do wspólnego podnoszenia mierzonej efektywności.

Wskażmy, co powinni robić lepiej, a z jakich zadań powinni zrezygnować. Zrobią to wszystko sami. Bez premii, bez motywowania i prawdopodobnie bez szkoleń. Przecież firmie nie są potrzebni genialni, zapracowani i zadręczeni pracownicy. Potrzebne są jej rezultaty osiągnięte najniższym rozsądnym kosztem. W tym, wyjątkowo, interes firmy i interesy pracowników są zbieżne. ■

Robert Reinfuss: doradca biznesowy specjalizujący się w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, prowadzi firmę Reinfuss Consulting.
e-mail: robert@reinfuss.pl

» Artykuł nr R1420F03

REKOMENDACJE THINKTANK:

- 1. WARTO, BY FIRMY ZAMIAST W SYSTEMY MOTYWOWANIA ZATRUDNIONYCH INWESTOWAŁY CZAS I ŚRODKI W POMIAR RENTOWNOŚCI ICH DZIAŁAŃ.** Weryfikacja efektywności pracy może przynieść ograniczenie pracochłonności procesów nawet o 5 proc.
- 2. OZNACZA TO WYMIERNE OSZCZĘDNOŚCI FINANSOWE ORAZ UWOLNIENIE ZASOBÓW, KTÓRE MOŻNA PRZEZNACZYĆ DO REALIZACJI INNYCH ZADAŃ.**