

Pomiar i zarządzanie rentownością pracy

Nowy paradygmat w zarządzaniu organizacją

Dla firmy ważne są efekty pracy pracownika a nie to jakie ma on kompetencje i czy chce mu się pracować. Specjalistom HR trudno się z tą tezą zgodzić z prostego powodu: nie mają narzędzi do mierzenia i zarządzania rentownością pracy. Efektywność pracy jest niestety w dużej mierze poza obszarem ich kompetencji. Skoro trudno jest mierzyć i rozmawiać o efektach to, z konieczności zajmujemy się potencjałem pracowników i za ten potencjał pracownikom płacimy. HR pozbawiony jest argumentów i języka którym mógłby podjąć równorzędną dyskusję z biznesem. Ten sam problem mają menedżerowie którzy wierzą w ważność zarządzania ludźmi dla biznesu ale nie potrafią przełożyć tej swojej wiary w argumenty ekonomiczne. Przekonywanie zarządzających do jakichkolwiek inwestycji w pracowników i w organizację bez rachunku ekonomicznego dowodzącego rentowności tych działań naraża specjalistów HR na marginalizację w procesie zarządzania firmą. Wcale tak być nie musi!

Aby specjaliści HR mogli stać się partnerami dla biznesu muszą używać języka ekonomicznego i stosować narzędzia pomiaru wartości i rentowności pracy. Piszę ten tekst aby pokazać przykład technik pomiaru rentowności i przekonać do ich stosowania.

Jakie mamy wątpliwości?

Oceny pracownicze sprawdzają czy pracownik ma kompetencje i dobrze realizuje powierzone mu zadania. Ale czy firma tej jego pracy i jego kompetencji potrzebuje? Na to pytanie oceny pracownicze nie dają odpowiedzi.

Wartościowanie stanowisk mierzy rynkową wartość tej pracy i pozycjonuje stanowisko względem innych stanowisk w organizacji. Dzięki temu możemy zaproponować pracownikom sprawiedliwe wynagrodzenie. Ale czy firma w ogóle takiego stanowiska potrzebuje? Na to pytanie wartościowanie nie odpowiada.

Podobne wątpliwości mamy organizując szkolenia i rekrutując. Zwiększanie kompetencji i budowanie potencjału organizacji wydaje się firmie służyć. Ale są przecież granice. Wszyscy wiemy, że w pewnych sytuacjach nadpotencjał i niepotrzebne szkolenia są tylko kosztem i nie przełożą się na zwiększone zyski. Gdzie jest granica rentowności szkoleń i jak zmierzyć tą rentowność?

Wątpliwości mógłbym wymieniać dalej: planowanie zapotrzebowania na pracę, projektowanie wynagrodzeń, itd. Za każdym razem napotykamy na ten sam problem – RENTOWNOŚCI. Czyli mówiąc opisowo – jaki sens biznesowy ma to co robimy dla organizacji ?

Dopóki HR nie zacznie posługiwać się językiem rentowności nie będzie partnerem dla biznesu. Dla biznesu bowiem rentowność jest podstawowym kryterium działań.

Co chcemy uzyskać?

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. Będziemy więc mierzyć rentowność zadań wykonywanych przez pracowników, rentowność komórek organizacyjnych oraz rentowność poszczególnych inwestycji w organizację.

Jeśli będziemy mierzyć, to każdy pracownik będzie znał rentowność poszczególnych zadań przez niego wykonywanych i sam będzie eliminował zadania nierentowne a rozwijał te, które mają największy wpływ na zysk firmy. Wynik oceny zadań wykonywanych przez pracownika będzie wyglądał tak:

Zadanie wykonywane na stanowisku	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%

Menedżerowie będą znać rentowność zadań wykonywanych w ich jednostkach organizacyjnych. Będą sami podnosić ich rentowność poprzez eliminowanie zadań najmniej rentownych i przenoszenie zasobów do zadań bardziej rentownych. Ocena rentowności działań będzie wyglądać następująco:

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

Zarząd firmy będzie okresowo otrzymywał analizę rentowności komórek. Wyniki analizy zarządzający wykorzystają do podziału budżetu – jednostki bardziej rentowne otrzymają więcej. Wykaz rentowności pozwoli zarządowi ocenić, w które obszary firmy warto inwestować, a które trzeba reorganizować. Wyniki rentowności pozwolą też ocenić skuteczność zarządzania jednostkami. Nie jest bowiem sztuką rozwinąć działalność, ponosząc równocześnie nieproporcjonalnie wysokie koszty. Ocena skuteczności menedżerów będzie bardziej obiektywna. Intuicja oceniających bowiem niestety zawodzi gdyż koncentruje się na tworzonej przez nich wartości, równocześnie nie doceniając rentowności. Dlatego intuicję wesprzemy analizą.

Analiza rentowności stanowisk będzie wyglądać następująco:

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
księgowia	24 000	+8 000	+14%	Optymalizuj ostrożnie
handlowiec	68 000	-12 000	- 12%	Inwestuj ostrożnie
analityk rynku	32 000	-8 000	- 14%	Optymalizuj zdecydowanie

* powyższe tabele pochodzą z badania AddValue360™

Rentowność pracy da się mierzyć

Rentowności, o których piszę powyżej da się mierzyć za pomocą prostych narzędzi informatycznych. Starając się, w tym artykule, nie prowadzić bezpośredniej promocji konkretnych rozwiązań, ograniczę się jedynie do stwierdzenia, że takie metody i narzędzia są w Polsce dostępne.

Pomiar rentowności wychodzi z założenia, że wszystkie komórki organizacyjne i wszystkie zadania realizowane w organizacji przyczyniają się, w jakimś stopniu, do powstania wyniku i zysku firmy. Problem polega jedynie na tym, jak ten zysk w organizacji powstaje, gdzie powstaje w większym a gdzie w mniejszym stopniu. Do stwierdzenia tego służy między innymi analiza wartości z perspektywy beneficjentów. Ponieważ każdy pracownik i każde zadanie ma swoich beneficjentów to pomiar tworzonej dla nich wartości pozwala prześledzić cały proces powstawania wyniku i zysku firmy. W tworzeniu zysku uczestniczą wszystkie komórki organizacyjne - specjalista HR, pani audytor, pan od floty samochodowej i sprzątaczką też. Da się to, w prosty, empiryczny sposób zmierzyć.

W badaniu rentowności, bardziej niż jakościowa ocena beneficjentów, przekonuje mnie ilościowy pomiar pracy włożonej w poszczególne zadania. Wymiar ten nazywam „wystarczalnością”. Pomiar wystarczalności, czyli nadmiaru lub niedomiaru danej usługi wskazuje wprost na nadmiar lub niedomiar zasobów i jest ważnym wskaźnikiem rentowności.

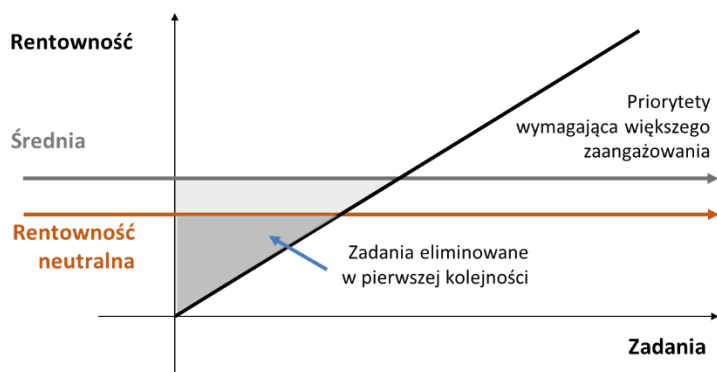
W zarządzaniu organizacją ważniejsze jest dopasowywanie zasobów do potrzeb niż proste podnoszenie efektywności. Pozwala ono bowiem oszczędzać zasoby i zmniejszać obciążenie organizacji pracą. Posługiwanie się „wystarczalnością” w badaniach rentowności pozwala równocześnie stwierdzić poziom dopasowania stanowiska do potrzeb. Poziom ten określam wskaźnikiem o nazwie Fit Index™. Wskaźnik tego typu powinien być jednym z podstawowych wskaźników efektywności (KPI) działań personalnych.

Pomiar rentowności jest podstawowym narzędziem menedżerskim

Dawno, dawno temu, Peter Drucker pisał o niej i zachwycał się ideą samokontroli. Nic się od tego czasu nie zmieniło. Mamy jedynie więcej dowodów na to, że motywowanie jako metoda zarządzania nie sprawdza się. Pracownik, szczególnie menedżer, powinien motywować się sam. Obowiązkiem zarządzających jest natomiast dać pracownikom szansę – dostarczyć, na dziesiątki różnych sposobów, informacji o tym co powinni robić a czego powinni unikać. Rentowność jest być może najważniejszą z tych informacji.


Wyobraźmy sobie menedżera, 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, bez nękania podwładnych i psucia relacji pomiędzy szefem a podwładnymi. Jeśli ktoś nie wierzy to niech premiuje poprawę rentowności. Z dwojga złego, lepiej premiovac rentowność niż kompetencje lub wyniki.

Jeżeli pracownicy będą wiedzieli jaka jest rentowność poszczególnych zadań, które wykonują, to będą, nawet bez udziału przełożonych, tą rentowność poprawiać. Bez względu na to jak dobra lub zła jest organizacja pracy, w każdej firmie 10%-30% wykonywanych zadań jest poniżej progu rentowności (w efektywnych organizacjach próg rentowności jest wyżej). Oznacza to, że eliminując zadania najmniej rentowne corocznie można zaoszczędzić ok 5% pracochłonności.



W firmie, w której koszty pracy wynoszą 50 mln zł (ok 500 zatrudnionych) możemy więc minimalnym kosztem zaoszczędzić rocznie 2,5 mln zł. Koszt zrobienia analizy rentowności to wydatek rzędu 0,1 mln rocznie (0,2 mln przy pierwszej edycji).

Opuśćmy więc pracownikom dręczenie ich oceną kompetencyjną i wymyślnymi technikami „motywowania”, dodajmy im premie do wynagrodzeń, zaprośmy do wspólnego podnoszenia



mierzonej efektywności. Dajmy im za to informacje o tym co powinni robić lepiej a co mogą odpuścić. Zrobią to wszystko sami. Bez premii, bez motywowania i prawdopodobnie bez szkoleń. Przecież firmie nie potrzebni są genialni, zapracowani i zadręczeni pracownicy. Firmie potrzebne są rezultaty. Rezultaty osiągane najniższym rozsądnym kosztem. W tym, wyjątkowo, interes firmy i interesy pracowników są zbieżne.

Osiąganie dobrych rezultatów, możliwie niskim kosztem, w biznesie, nazywamy **rentownością**.

Osoby zainteresowane pomiarem rentowności, mające problem z dotarciem do technik i narzędzi pomiaru zapraszam do kontaktu robert.reinfuss@valueview.pl