

SKOKOWY WZROST WYDAJNOŚCI PRACY W POLSCE JEST MOŻLIWY

THINKTANK NA WEEKEND

2019

Robert Reinfuss



Popularnie stosowane techniki podnoszenia wydajności pracy, oparte na „motywowaniu” i kontroli, są nieskuteczne. Warunkiem cywilizacyjnego skoku jest zmiana podejścia do zarządzania wydajnością pracy, sposobów jej mierzenia, monitorowania i podnoszenia. To możliwe w firmach, ale i w administracji.

**Większa wydajność
nie polega na tym,
że pracownicy będą
szybciej i lepiej
pracować, ale
przede wszystkim
na tym, że będą
robili rzeczy
potrzebne¹.**

¹ Parafraza sławnego powiedzenia Petera F. Druckera, propagatora MBO, który w książce *The Practice of Management* z 1954 roku pisał, że „Nie chodzi o to, aby robić wszystkie rzeczy we właściwy sposób. Chodzi przede wszystkim o to, aby robić właściwe rzeczy”.

Najbardziej produktywne kraje świata

Wg brytyjskiej organizacji Expert Market w 2107 r. w czołówce gospodarek o najwyższej produktywności (PKB dzielone przez liczbę przepracowanych godzin) były Luksemburg (51,80 £), zawiązujący swoją wysoką pozycję znacznemu udziałowi międzynarodowych usług finansowych w PKB. Na kolejnych miejscach znalazły się Norwegia (39,72 £) i Szwajcaria (37,89 £).

W krajach nam bliższych kulturowo i geograficznie produktywność jest niższa. We Francji wynosi 19,51 £, w Hiszpanii 12,10 £, w Czechach 8,06 £.

Wśród naszych sąsiadów najwyższą produktywność mają Niemcy - to 23,30 £. Wskaźnik ten jest 4,5 raza wyższy niż w Polsce, gdzie godzina pracy dała wkład do PKB w wysokości 5,08 £. W krajach OECD zajmujemy z tym wynikiem 4. miejsce od końca.

Źródło:

<https://www.expertmarket.co.uk/focus/worlds-most-productive-countries-2017>

Pracodawcom coraz bardziej doskwiera brak pracowników. Zatrudnieni mają coraz wyższe oczekiwania płacowe, a udział płac w kosztach firm i innych organizacji stale rośnie. W tej sytuacji proponuję nowe spojrzenie na wydajność pracy i namawiam do poszukiwania nowatorskich technik jej zwiększania.

Obserwując gospodarki zachodnioeuropejskie wiemy, że znaczny, nawet kilkudziesięcioprocentowy wzrost wydajności, jest możliwy². Nie tylko zlikwidowałby on problem braku pracowników, ale przede wszystkim zwiększył sprawność firm i administracji, podniósł rentowność firm zależnych od Skarbu Państwa oraz poprawił konkurencyjność prywatnego biznesu. Wzrost wydajności umożliwiłby dalszy wzrost wynagrodzeń oraz uwolniłby część pracowników do nowych inicjatyw gospodarczych i nowych zadań administracji.

Do przyczyn niskiej wydajności należą:

1. marnotrawstwo czasu na czynności niepotrzebne,
2. niska innowacyjność,
3. zła organizacja pracy i niski poziom standaryzacji,
4. nadpotencjał w zakresie kompetencji, którym dysponują przedsiębiorstwa.

² Wydajność pracy w Polsce jest nadal kilkukrotnie niższa niż w gospodarkach najbardziej rozwiniętych. „Mieszkańcy tych krajów są najbardziej produktywni w pracy. Polacy poza czołówką”, <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/praca/kraje-z-najwieksza-produktywnoscia-w-pracy/5csg2th>.

Intuicyjnie stosowane techniki podnoszenia wydajności pracy, czyli klasyczne „motywowanie” i kontrola zazwyczaj są nieskuteczne.

Około 30 proc. zadań wykonywanych przez pracowników jest niepotrzebnych – tak wynika z ankiety, którą od 2016 r. prowadzę wśród kadry menedżerskiej³. Wyniki te potwierdzają również trzyletnie badania ValueView prowadzone w polskich firmach różnych branż i wielkości. Skala marnotrawstwa czasu pracy i kompetencji pracowników jest na tyle duża, że warto po ten rezerwuar wydajności sięgnąć. Wzrost motywacji i kontrola nie poprawią sytuacji, ponieważ przyczyny są zupełnie gdzie indziej – w złej organizacji pracy i złych systemach zarządzania. Przeciwnie, zatrudnianie ludzi do niepotrzebnej pracy jest przyczyną spadku motywacji, a w konsekwencji zaangażowania i wydajności. Większość zarządzających, jak wynika z powyższych analiz, intuicyjnie zdaje sobie z tego sprawę, a mimo to, z przyzwyczajenia sięga po nieskuteczne, dobrze im znane metody „kija i marchewki”. Rozwiązaniem jest pomiar, a następnie eliminowanie czynności nierentownych.

³ Pomiar rentowności zadań i stanowisk, pulsHR, 2017.

Podnoszenie wydajności to nie rola pracowników

Drugą kluczową przyczyną niskiej wydajności jest brak innowacji, czyli ciągłego procesu trwałych zmian zwiększających wydajność pracy. Opór przed zmianą, brak odwagi zarządzających oraz niechęć do sięgania po „obce” wzorce powodują, że produktywność w Polsce rośnie zbyt wolno w relacji do oczekiwań społecznych.

Obecnie stosowane techniki podnoszenia wydajności oparte są w dużej mierze na założeniu, że to pracownik ma ją zwiększyć dzięki systemom motywacyjnym i szkoleniom, a rolą przełożonych jest egzekucja. Nie działa to jednak skutecznie. Zwiększanie wymagań zamiast kreatywności powoduje koncentrację na dobrze znanych zadaniach przynoszących efekt w krótkiej perspektywie.

Realna przyczyna niskiej wydajności leży w mechanizmach zarządzania i kulturze blokującej naturalną innowacyjność pracowników, a nie w braku motywacji czy kompetencji. Skokowy wzrost innowacyjności w Polsce jest możliwy poprzez zastosowanie konkretnych metod eliminowania przyczyn jej braku, a nie poprzez samo promowanie innowacyjności.

W organizacjach dominuje paternalizm

Trzecim, kluczowym powodem niskiej wydajności jest niedostosowany do współczesnego społeczeństwa nakazowy, paternalistyczny styl zarządzania i związana z nim organizacja pracy. Powszechnie stosowane systemy premiowe, oceny

pracownicze i nakazowy styl zarządzania promują serwilizm wobec przełożonych, współpracowników i klientów. Dzieje się to kosztem profesjonalizmu i rentowności pracy rozumianej jako maksymalny długoterminowy efekt uzyskany minimalnym krótkoterminowym kosztem⁴. Stosowane w praktyce techniki zarządzania promują dokładnie przeciwne zachowania – krótkotrwałe efekty osiągnięte długoterminowym kosztem.

Nakazowy system zarządzania sam w sobie nie jest zły – problemem jest jego nieuzasadnione nadużywanie. Za paternalizm i serwilizm w relacjach zatrudnienia tylko w niewielkim stopniu odpowiedzialni są przełożeni. Winne są przede wszystkim stosowane systemy zarządzania oparte na kaskadzie zadań, krótkoterminowym stymulowaniu premiami oraz kontroli opartej niemal wyłącznie na wynikach. To te systemy trzeba zmienić w pierwszej kolejności.

Zarządzający firmami w zdecydowanej większości nie są fachowcami w dziedzinach, którymi zarządzają. W polskiej kulturze organizacyjnej ciągle jeszcze nie ma na to zapotrzebowania. Tymczasem w gospodarkach o ponad dwukrotnie wyższej wydajności pracy niż w Polsce akceptuje się fakt, że

⁴ Reinfuss, R., *Motywyj do pracy a nie do premii*, Personel i Zarządzanie, luty 2018.

podwładni są lepszymi fachowcami od swoich szefów. Od przełożonych wymaga się zupełnie czegoś innego: planowania strategicznego, informowania, koordynowania, a nie „wskazywania palcem – co, jak i kto ma zrobić”. Procesy planowania operacyjnego i bieżącej kontroli oparte na założeniu, że to szef „wie”, a pracownik ma „wykonać” są nisko skuteczne i trzeba je zmienić na techniki oparte na partycypacji pracowniczej i menedżerskiej.

Zaimportowane z gospodarki amerykańskiej idee zarządzania przez cele, pracy projektowej, *Lean Management*, a także najnowsze techniki, takie jak *Agile*, nie są poprawnie wdrażane mimo ewidentnej mody na nowości. Metody te są przerabiane i dostosowywane już na etapie wdrożenia do kultury zarządzania dyrektywnego, realizującej wzrost wydajności poprzez systemy premiowe. Skuteczność tych nowoczesnych technik zarządzania jest ograniczana do minimum. Wiele z nich po dostosowaniu działa na szkodę firm i instytucji. Polska gospodarka i administracja tylko pozornie stosują te techniki zarządzania. W rzeczywistości nadal są przed okresem koniecznej transformacji.

Polska gospodarka ma nadpotencjał kompetencji

Wbrew popularnym opiniom w Polsce nie brakuje zasobów ludzkich - czyli czasu pracy i kompetencji pracowników. Badania ValueView i opinie ekspertów⁵ są w większości zgodne: bardzo wiele firm ma

nadpotencjał i nie umie poradzić sobie z nadmiernym zatrudnieniem lub relatywnie zbyt wysokimi kompetencjami pracowników. Większość organizacji nie potrzebuje też innowacyjnych pracowników.

Pracę trzeba traktować jak rentowną inwestycję

Wyzwaniem, z którym musi poradzić sobie polska administracja i gospodarka jest brak zapotrzebowania na wysokie kompetencje pracowników. To właśnie blokuje rozwój zawodowy zespołów pracowniczych, dławi ich innowacyjność i jest kluczową przyczyną niskiego zaangażowania w pracę. Odpowiedzią jest wdrażanie nowoczesnych technik zarządzania sprzyjających innowacyjności, partycypacji pracowniczej i przedsiębiorczości oraz eliminowanie zadań nierentownych i niewymagających wysokich kwalifikacji.

Aby skokowo poprawiać wydajność pracy należy przede wszystkim zmienić podejście do samej wydajności. Zarówno w gospodarce, jak i w administracji zależy nam na osiągnięciu zamierzonych efektów najmniejszym, ale racjonalnym kosztem. Wskaźnikiem tak rozumianej wydajności pracy jest rentowność – mierzona uzyskaną

⁵ Sandford G., Reinfuss R., *Przeigrana wojna o talenty*, Personel i Zarządzanie, listopad 2018.

wartością w relacji do kosztów⁶. Zarówno w gospodarce, jak i w działalności niebiznesowej, wielkości te są policzalne.

Patrzenie na wydajność pracy przez pryzmat jej rentowności wnosi kilka kluczowych zmian w sposobie zarządzania nią:

1. Eliminowane będą czynności niepotrzebne z punktu widzenia celów (efektów) organizacji. Będzie to prowadzić do kilku- a nawet kilkunastoprocentowego wzrostu wydajności.
2. Redukowany będzie nadpotencjał w zakresie zasobów ludzkich tj. kompetencji i pracowitości do poziomu niezbędnego dla uzyskania rentownych efektów. Spowoduje to obniżenie kosztów, wzrost wynagrodzeń oraz wzrost motywacji pracowników i ich większe poczucie sensu tego, co robią.
3. Priorytetyzowanie zadań i zasobów pod kątem rentowności efektów, a nie jakości, terminowości, zgodności z procedurami spowoduje ukierunkowanie działalności organizacji na perspektywę klienta, czyli płaćącego za jej produkt lub usługi.
4. Dla pracowników rentowność ich pracy stanie się podstawową wytyczną i zastąpi polecenia przełożonego, zakres obowiązków i wymogi proceduralne. Spowoduje to odejście od paternalistyczno-opiekuńczej roli przełożonych w kierunku bardziej partnerskich

i profesjonalnych relacji z podwładnymi – współpracownikami. Umożliwi zatem wprowadzenie znacznie tańszych i motywujących technik samokontroli i samzarządzania.

5. Zorientowanie na rentowność spowoduje przebudowę systemu szkoleń i zarządzania pracownikami. Promowane będą szkolenia służące trwałym, korzystnym zmianom w procesach pracy, a nie jak obecnie służące „motywowaniu” i podnoszeniu kompetencji, a w konsekwencji zwiększaniu i tak już nadmiernego kapitału ludzkiego (dostępnego czasu i kompetencji).

Techniki podnoszenia wydajności pracy

Prorentowne patrzenie na wydajność nie jest czymś nowym w gospodarce. Nowe są techniki jej pomiaru, komunikowania i podnoszenia. Na rynku są już dostępne aplikacje mierzące rentowność pracy w czasie niemal rzeczywistym. Przykładem takiej aplikacji, stosowanej przez kilkanaście polskich

⁶ Rentowność pracy [%] = (wpływ jej efektów na wynik – koszt uzyskania wyniku)/koszt uzyskania wyniku [%].

przedsiębiorstw, jest ValueView⁷. Aplikacja ta jest oparta na tzw. popytowej metodzie pomiaru rentowności pracy. Za pomocą elektronicznej ankiety porównuje ona popyt na konkretne czynności wykonywane przez pracowników do ich kosztów (podaży). Tak pozyskane dane są wykorzystywane do wyliczenia rentowności każdej z czynności wykonywanej przez pracowników, czyli do określania stopnia ich przydatności dla realizacji celów organizacji. Informacja o poziomie rentowności jest przekazywana pracownikom i zarządzającym, co umożliwi im natychmiastowe korekty procesów (innowacje), eliminowanie zadań nierentownych i koncentrację na priorytetach.

Co zmienić w zarządzaniu gospodarką i administracją?

W sprofilizowanym środowisku administracji, korporacji i dużych firm, zmiany trzeba wprowadzać z zachowaniem wewnętrznego porządku prawnego. Trzeba też liczyć się z ich skutkami społecznymi.

Trudność w podnoszeniu wydajności w tych organizacjach polega często na braku odpowiednio przekonujących argumentów za przełamaniem tych naturalnych i zrozumiałych barier rozwoju. Zmiany są odkładane aż do czasu, kiedy nie ma już innej drogi niż bolesna restrukturyzacja.

Pomiary rentowności pracy, dokonywane na bieżąco, dają wyrażoną wskaźnikami liczbowymi podstawę do ciągłego procesu drobnych korekt podnoszących wydajność. Biorąc pod uwagę obecną skalę marnotrawstwa i nieefektywności można szacować, że uzyskanie tą metodą

kilkunastoprocentowego wzrostu wydajności pracy administracji i przedsiębiorstw jest realne.

Skala zmiany

Stosowane obecnie aplikacje mierzące rentowność pracy nie mają ograniczeń ilościowych. Mogą je stosować zarówno małe, jak i bardzo duże podmioty zatrudniające kilkadziesiąt tysięcy osób. Koszty obsługi i poziom zaangażowania pracowników są niewielkie. Z doświadczeń polskich firm, które takie metody stosują, w tym banków, firm prywatnych i państwowych wynika, że regularne powtarzanie badania i następującego po nim procesu zmian prowadzi do stopniowych, trwałych innowacji poprawiających wydajności organizacji i ich wyniki ekonomiczne. Pozwala to uniknąć bolesnych procesów restrukturyzacyjnych.

Jak dotąd tym podejściem w Polsce zainteresowane są największe firmy. Rządziej pytają o nie ministerstwa i jednostki samorządu. Tymczasem można je stosować także w administracji. Nie ma przeszkód, aby biznes podzielił się swoim doświadczeniem w tym zakresie. Skokowa poprawa wydajności administracji i konkurencyjności przedsiębiorstw jest dziś jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed Polską.

ROBERT REINFUSS

⁷ www.valueview.eu.