

Więcej niż ocena

Jak mierzyć wartość tworzoną przez pracownika dla firmy?

Techniki umożliwiające mierzenie wartości, którą wnosi pracownik do firmy, to nie tylko nowe narzędzia HRM, to prawdziwa zmiana paradygmatu w zarządzaniu ludźmi. Możliwość łatwego i szybkiego pomiaru rentowności poszczególnych zadań wykonywanych przez pracowników lub komórki organizacyjne ma ogromne znaczenie dla biznesu. Specjalista HR, który chce być partnerem biznesowym, musi te narzędzia co najmniej znać i rozumieć ich działanie, bo niebawem będzie poproszony przez zarząd o ich stosowanie.



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999. robert@reinfuss.pl

Zamiast przekonywać zarząd, że trzeba szkolić i inwestować w ludzi, dział HR może przedstawić analizę, z której będzie wynikało, w których obszarach w firmie jest nadpotencjał i można uzyskać oszczędności, a w których brakuje pracochłonności. Dzięki tej analizie firma zaoszczędzi, eliminując procesy przynoszące straty i zainwestuje w procesy o wysokiej rentowności. Pokusa, aby to dział HR taką analizę zaprezentował, jest kusząca.

Zamiast opierać się w ocenie pracowników na subiektywnych opiniach przełożonych i współpracowników, dział personalny mógłby przedstawić każdemu pracownikowi raport pokazujący, które zadania przez niego wykonywane są firmie potrzebne, a z których mógłby zrezygnować. Pracownicy, mając taką informację, mogliby sami dopasować swoje działania do potrzeb firmy bez konieczności drogich i czasochłonnych szkoleń i nerwowych, niszczących relacje rozmów dyscyplinujących z przełożonymi.

Narzędzia i metody, o których piszę, istnieją i są już w Polsce stosowane. Przykład, którym chcę się posłużyć w tym artykule, pochodzi z firmy Vulcan Sp. z o.o., która jest największym w Polsce dostawcą informatycznych rozwiązań dla szkół i samorządów

w dziedzinie edukacji. Firma ta jedno z takich narzędzi wprowadziła i wykorzystwała, porządkując swoją strukturę organizacyjną i wartościując stanowiska. Metoda ta sprawdza się jako ekwiwalent ocen pracowniczych. Omówienie zacznę więc od wyjaśnienia, czym się ona różni od tradycyjnej oceny pracowniczej.

Wady ocen pracowniczych

Poszukiwanie nowej techniki pomiaru wartości pracy pracowników wynika z tego, że oceny pracownicze nie sprawdzają się w zarządzaniu. (O bezskuteczności ocen pisałem w styczniowym wydaniu „Personelu i Zarządzania”). Podsumuję więc jedynie krótko podstawowe powody, dla których szukamy nowego podejścia do oceniania.

Wada 1. Oceny mierzą nie to, co interesuje firmę, i nie to, co jest potrzebne pracownikom

Oceniane są kompetencje. Tymczasem w biznesie kompetencje traktowane są jako koszt, podobnie jak w fabryce maszyny, które przynoszą zysk, gdy produkują to, co jest w danej chwili potrzebne. Z kompetencjami jest podobnie.

Pomiar wartości pracy

Firmę interesuje, co pracownik zrobił dla przedsiębiorstwa zgodnie z jej strategią, a nie jakie ma kompetencje. Potencjał pracownika jest bowiem dla przedsiębiorstwa kosztem. Na dodatek oceny nie mierzą kompetencji niewykorzystywanych, czyli potencjału do ewentualnego realizowania innych, niż obecne, celów firmy. W konsekwencji to, co oceny pracownicze pokazują jako pozytywne, czyli kompetencje, jest dla przedsiębiorstwa kosztem, a to, co dla przedsiębiorstwa jest ważnym potencjałem, oceny pokazują jako brak lub w ogóle tego nie uwzględniają. Pozostaje więc jedynie mieć nadzieję, że organizacje biznesowe z wyników ocen pracowniczych nie korzystają. Tak właśnie postąpił Vulcan.

Wada 2. Ocenianie wyników powoduje zahamowanie rozwoju produktywności

Ocenianie pracowników przez pryzmat wyników to powszechny błąd popełniany przez zarządzających zdeterminowanych, by je osiągnąć.

Jeżeli przełożeni obarczą pracowników odpowiedzialnością za wyniki, co samo w sobie nie jest błędem, to najczęściej zrzucają z siebie odpowiedzialność za ich poprawianie. Tymczasem poprawa wyników powinna następować przede wszystkim poprzez usprawnianie procesów pracy i oferty dla klientów, a nie poprzez dokręcanie śruby. Ocenianie pracowników przez pryzmat wyników przynosi w konsekwencji przedsiębiorstwu szkodę w postaci zahamowania rozwoju produktywności. Aby uniknąć tego powszechnego błędu, Vulcan oceniał wyniki z perspektywy beneficjenta, a nie efektów finansowych.

Wada 3. Oceniać powinni klienci, a nie przełożeni

W dużych organizacjach łańcuch tworzenia wartości dla klienta obejmuje wiele stopni pośrednich, na których pracownicy świadczą usługi swoim klientom wewnętrznym. Ci zaś, korzystając z pracy innych, świadczą usługi dla swoich klientów itd. Na końcu tego łańcucha jest oczywiście klient zewnętrzny lub zleceniodawca.

REKLAMA



Diagnoza HR • Rozwiązania dla Firm



AUTORSKIE ROZWIĄZANIA

Nasza specjalizacja to ocena 360°, czyli badania przeprowadzone w oparciu o informację zwrotną

Oferujemy m.in. autorskie narzędzia:

- Kwestionariusz Kompetencji Menedżerskich 360°
- Kwestionariusz Kompetencji Niespecyficznych 360°

www.testineo.pl
biuro@testineo.pl

Ocena robiona przez przełożonych powoduje, że uwaga pracowników odwracana jest od klientów i wartości dla nich tworzonej na rzecz relacji służbowego podporządkowania. W konsekwencji cała organizacja zamiast działać na rzecz klientów, niemal cały wysiłek przeznaczają na zaspokajanie potrzeb własnych. Jest to jedna z podstawowych przyczyn niekonkurencyjności polskich instytucji i firm.

Oceny 360 stopni są lepsze

Pozwalają one uwzględnić interesy klienta wewnętrznego i niwelują częściowo efekt silowości. Powielają, niestety, pozostałe wady ocen pracowniczych, tj. badają kompetencje, a nie wartość, jaką pracownik wnosi do firmy. Niemniej jednak idea szybkiej, z informatyzowanej i ustrukturyzowanej oceny dokonywanej przez osoby inne niż przełożony jest warta kontynuowania. Tak też postąpiono w Vulcanie. Ocena dokonywana była przez beneficjentów, czyli klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Co chcemy oceniać i mierzyć?

Wartością dla firmy jest to, co daje jej zyski teraz i zwiększa potencjał robienia zysków w przyszłości. Ponieważ zysk pochodzi od klientów, to ocena pracy powinna dotyczyć wartości tego, co robią pracownicy i komórki organizacyjne dla klientów.

Drugim podstawowym czynnikiem zysku jest koszt. Ocena powinna więc również mierzyć koszt, jaki dany pracownik czy komórka organizacyjna generuje dla przedsiębiorstwa. Porównanie zysków i kosztów pozwoli oszacować rentowność poszczególnych zadań, pracowników i działów.

Potrzebujemy więc narzędzia, które potrafi mierzyć wartość, którą z danej czynności otrzymuje beneficjent, czyli klient wewnętrzny lub zewnętrzny. Narzędzie musi być na tyle proste, aby mogła się nim posłużyć osoba o zupełnie podstawowej wiedzy ekonomicznej. Aby taka metoda mogła zastąpić oceny pracownicze, musi też być mało pracochłonna.

Jeżeli pracownik otrzyma informację, które czynności przez niego wykonywane są zbyt drogie, a które powinien rozwijać, to będzie mógł sam weryfikować swój plan pracy w taki sposób, aby stawać się coraz bardziej wydajnym, równocześnie pracując coraz mniej. Analogicznie postąpi jego szef oraz cała komórka organizacyjna. Sama informacja o tym, które czynności i procesy powinna ona rozwijać, a które może wyeliminować, pozwoli jej zaoszczędzić na pracochłonności, obniżyć koszty i zwiększyć wydajność. Okresowe robienie takiej analizy będzie powodowało ciągły wzrost wydajności pracowników i działów bez stresu, bez presji, bez kosztownych technik motywacyjnych.

Metoda pomiaru wartości

Na koniec przykład konkretnego narzędzia i konkretnego jego zastosowania. Chodzi o technikę o nazwie *AddValue360*, która została zastosowana w firmie Vulcan do analizy rentowności i wyceny stanowisk. Analiza została przeprowadzona z perspektywy aktualnie realizowanej strategii. *AddValue360* wylicza wartość zadania na podsta-

SCHEMAT 1

Pierwszy etap badania *AddValue360* polegał na doborze beneficjentów do zadań wykonywanych przez pracownika

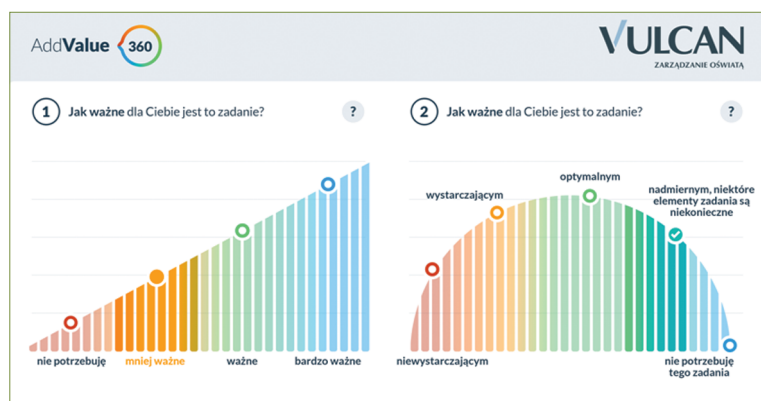
wie kosztów stanowiska pracy. Koszty są weryfikowane przez beneficjentów w taki sposób, aby sprawdzić, która część kosztu jest uzasadniona i może być potraktowana jako inwestycja, a która pozostaje kosztem. Beneficjenci oceniają w formie

Pomiar wartości pracy

ankiety wartość zadań dla nich wykonywanych z perspektywy ich własnych potrzeb. Ocena pozytywna na skali rosnącej powoduje, że koszt zamieniany jest na wartość w proporcji do oceny beneficjenta. Im wyższa ocena przydatności zadania, tym większa jego wartość dla organizacji. Ocena negatywna oznacza, że koszt pozostaje kosztem.

SCHEMAT 2

Drugi etap badania polegał na ocenie zadań z perspektywy ich wartości dla beneficjentów



Efekty dla Vulcana

Trzeci etap badania polegał na analizie rentowności z perspektywy pracownika lub komórki organizacyjnej. Dla każdego zadania wyliczany był bilans jego wartości dla organizacji oraz kosztu. Suma zadań pozwala wyliczyć bilans badanego stanowiska lub komórki organizacyjnej. W ocenie AddValue360 ważniejsza od analizy rentowności jest jednak informacja, którą otrzymuje pracownik, dotycząca zadań przez niego wykonywanych. Z badania dowiaduje się on bowiem:

SCHEMAT 3

Trzeci etap badania polegał na analizie zadań wykonywanych przez badaną komórkę organizacyjną

zadanie / proces / cel	1 Jak ważne	2 W jakim stopniu	Koszt
Plan promocji w rozbiću na regiony aktualizowany rocznie	mniej ważne	optymalnym	- 16 000
Plan promocji w rozbiću na regiony aktualizowany miesięcznie	bardzo ważne	niewystarczającym	- 110 000
Raport tygodniowy sprzedaży - kierowcy regionalni	ważne	nadmiernym	16 000
Plany sprzedaży	mniej ważne	optymalnym	10 000
			- 100 000

UWAGA CZYTELNICY

Więcej na temat prezentowanej metody dowiedzą się Państwo podczas Kongresu Kadry, który odbędzie się w dniach 21-22 października w Warszawie.

- ▲ które zadania przynoszą większą wartość firmie, a które mniejszą,
- ▲ których zadań mógłby nie wykonywać lub je zredukować bez szkody dla firmy,
- ▲ które elementy zadań można wyeliminować lub zmodyfikować, tak aby były mniej pracochłonne,
- ▲ co mógłby robić lepiej i czego powinien robić więcej,
- ▲ na których zadaniach powinien się skoncentrować i poświęcić im więcej czasu.

Uczestnicy

W Vulcanie badaniem objęci zostali dyrektorzy i kierownicy komórek organizacyjnych. Interesariuszami byli klienci wewnętrzni i zewnętrzni reprezentowani przez wyznaczone osoby. Ponieważ celem badania była analiza rentowności i wartościowanie stanowisk, to w badaniu uwzględniono jedynie zadania i procesy, w których uczestniczyły zespoły, a nie pojedynczy pracownicy. Taki poziom szczegółowości okazał się wystarczający. Rola przełożonych w badaniu zrealizowanym w Vulcanie była bardzo ograniczona. Przełożony jedynie sprawdzał listę zadań wykonywanych przez badaną komórkę organizacyjną pod względem jej kompletności. Nie mógł być też wybrany na beneficjenta. Wszystkie zadania wykonywane dla przełożonego były więc kwalifikowane jako koszt i obciążały rentowność badanej jednostki organizacyjnej. Wartość stanowiły jedynie zadania wykonywane i zweryfikowane pozytywnie przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Następne kroki

Na polskim rynku funkcjonuje już kilka metod pomiaru lub analizy rentowności organizacji. Wszystkie te techniki łączy nowe podejście do zarządzania personelem. Przechodzimy od oceniania ludzi i kompetencji do pomiaru efektów ich pracy. Badanie, które przeprowadził Vulcan, powtarzane corocznie staje się ekwiwalentem oceny pracowniczej i może być skutecznie wykorzystywane do mądrej i ewolucyjnej restrukturyzacji.