



# CZY TWOJA PRACA MA SENS? JAK ZMIERZYĆ WARTOŚĆ PRACY?

ROBERT REINFUSS

W POLSKICH FIRMACH ŚREDNIO

30% ZADAŃ WYKONYWANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW JEST NIEPOTRZEBNYCH!

Dla firmy istotne są efekty, a nie wysiłek włożony w ich uzyskanie. A szczególnie te efekty, które prowadzą do realizacji celów.

**PRACA, KOMPETENCJE I ZAANGAŻOWANIE, SAME W SOBIE, NIE SĄ DLA FIRMY WARTOŚCIĄ. SĄ KOSZTEM. DLA PRZEDSIĘBIORSTWA STAJĄ SIĘ WARTOŚCIĄ DOPIERO WTEDY, GDY TWORZĄ SPRZEDAWALNE EFEKTY.**

Podobnie jak przedsiębiorstwu, tak i pracownikowi zależy, aby jego praca przekładała się na wyniki i była potrzebna. Praca niepotrzebna jest demotywująca. Dlatego informacja o tym czy czynności, zadania, projekty wykonywane przez pracowników są potrzebne, czyli czy są rentowne, jest kluczowo istotna i dla firmy, i dla pracowników. Pomiar rentowności pracy staje się współcześnie podstawą zarządzania organizacją.

Peter Drucker - ojciec założyciel nowoczesnego zarządzania pisał: „*Nie chodzi o to, aby robić wszystkie rzeczy we właściwy sposób. Chodzi przede wszystkim o to, aby robić właściwe rzeczy*”.

**TO, ŻE WYKONUJESZ SWOJĄ PRACĘ DOBRZE I Z DUŻYM ZAANGAŻOWANIEM WCALE NIE JEST RÓWNOZNACZNE Z TYM, ŻE JEST ONA KOMUŚ POTRZEBNA. OCZYWIŚCIE CHCEMY, ABY TAK BYŁO. JAK SPRAWDZIĆ, ILE WARTĄ JEST MOJA PRACA DLA FIRMY? JAK SPRAWDZIĆ, CZY MA ONA SENS?**



Zanim więc przystąpimy do pracy, zanim się w nią zaangażujemy i będziemy starać się wykonywać ją z najwyższą jakością sprawdzimy, czy jest ona potrzebna. Łatwo powiedzieć – trudniej zmierzyć. Mówiąc wprost – nie wiemy, które „rzeczy”, czyli które zadania są właściwe. Nie wiemy, ponieważ nie mierzymy wartości pracy.

### Karolina będzie zwolniona

Karolina jest wybijającym się pracownikiem dużej prywatnej firmy. Jest dobrze wykształcona, zna się na tym co robi i podoba jej się praca. Angażuje się i stara wykonywać wszystko perfekcyjnie. Karolina jest, każdy to potwierdzi, wzorowym pracownikiem.

Decyzja o tym, że Karolina zostanie zwolniona jest więc szokiem dla niej i dla całego jej zespołu. Dlaczego?! Czy popełniła jakiś błąd? – pytania się mnożą. Odpowiedź okazuje się banalna – firma, od dawna, nie potrzebuje tego czym zajmuje się Karolina, nie potrafi też znaleźć innej, potrzebnej pracy dla Karoliny.

W sąsiednim biurze pracuje Karol. Koledzy twierdzą, że określenie „pracuje” nie pasuje do niego ani trochę. Rzeczywiście, kłopotów jest dużo: ciągle opóźnienia, dosyć częste niedoróbki, złe relacje z zespołem. W momencie, gdy zapadała decyzja o zwolnieniu Karoliny, Karol dostał podwyżkę. Co?! Dlaczego?! To musi być pomyłka! Pojawiło się gorsze wytłumaczenie – odpowiedź i tym razem jest banalna – bez Karola firma nie zrealizuje obecnego i przyszłych kontraktów z kluczowym klientem. Karol zażądał podwyżki.

### Niepotrzebne zaangażowanie

Przykład Karoliny i Karola pokazuje wyraziście problem, przed którym staje nowoczesny HR. Zanim zatrudnimy, zanim zaczniemy szkolić, zanim zaczniemy projektować karierę pracownika trzeba sprawdzić, czy firma potrzebuje jego pracy.

Jeżeli praca jest potrzebna, czyli rentowna to będzie ona źródłem motywacji. Pracownicy chcą robić rzeczy, które są komuś potrzebne. Mając poczucie sensu są w stanie z zaangażowaniem, i bez dodatkowej gratyfikacji wykonywać czynności wymagające ponadprzeciętnego wysiłku.

Jeżeli praca jest niepotrzebna to trzeba przestać ją wykonywać. Zwiększanie zaangażowania pracowników w wykonywanie zadań niepotrzebnych, nierentownych jest nieskuteczne i bez sensu. Praca bez sensu jest jedną z najbardziej demotywujących rzeczy, jakie możemy pracownikom zafundować.

### Ratujmy pracowników i ich motywację

Pierwszą i podstawową rolą specjalistów personalnych jest sprawdzenie czy zadania wykonywane przez pracowników są firmie potrzebne. Jeżeli są potrzebne to można angażować się w inne działania poprawiające efektywność. Jeżeli zadania są niepotrzebne to należy przede wszystkim ratować pracowników i firmę przed ich wykonywaniem. Problem można by zbagatelizować lub pozostawić bezpośrednim przełożonym, gdyby nie wyniki badań. Wg Instytutu rentowności pracy, który zrobił badania wśród polskich menedżerów prawie 30% zadań wykonywanych przez pracowników jest niepotrzebna firmie! Z prawie 20 badań rentowności, w których uczestniczyłem wynika, że co najmniej 20% zadań wykonywanych przez pracowników jest nierentowna, w terminologii Lean określana jako strata „waste”. Zanim więc cokolwiek zrobimy w kierunku zaangażowania pracowników najpierw sprawdzimy czy to co robią ma sens. Służą do tego badania rentowności pracy.

### Jak mierzy się rentowność pracy?

Współczesne metody społecznościowej komunikacji umożliwiły powstanie bardzo szybkich i łatwych w obsłudze metod pomiaru przydatności zadań i czynności dla firmy. Przykładem takiej metody jest ValueView, pierwsza na świecie metoda mierzenia oraz zwiększania rentowności zadań, stanowisk oraz procesów pracy. Badanie ValueView przeprowadzane jest w formie prostych ankiet elektronicznych. Ponieważ badanie trwa zaledwie kilkanaście minut można je powtarzać kilkakrotnie w ciągu roku.



Badanie ValueView można by porównać do prześwietlenia (Rentgen). Robimy zdjęcie i mając szczegółowy obraz co należy eliminować, a co wymaga większego zaangażowania projektujemy pracę i zaangażowanie pracowników. Żeby zobrazować jak ważna jest informacja o rentowności poszczególnych zadań pracownika, popatrzmy na przykład Maćka - analityka zatrudnionego w Banku:

Karol (leniwy) - wyzwanie dla specjalistów HR

Prawdziwym wyzwaniem dla specjalistów zarządzania personelem jest Karol.

Zadanie (Czas)	Rentowność	Rekomendacja
Analizy ekonomiczne dla Zarządu oraz LT (25%)	46 %	Inwestuj zdecydowanie
Korekta danych przychodzących dla JST (10%)	21 %	Inwestuj ostrożnie
Project XCV - koordynacja i raportowa-nie (20%)	15 %	Dopasowane do potrzeb
Analizy rentowności akcji promocyjnych (25%)	9 %	Dopasowane do potrzeb
Raport miesięczny SIZ (5%)	2%	Dopasowane do potrzeb
Program szkoleniowy MDP (5%)	-23%	Optymalizuj zdecydowanie
Obsługa zapytań bieżących innych działów (10%)	-43%	Optymalizuj zdecydowanie

Maciek, którego praca została zbadana robi rzeczy bardzo potrzebne - np. Analizy ekonomiczne ... ale robi też niepotrzebną obsługę zapytań bieżących...

Na podstawie tych wyników będzie mógł zmodyfikować swoją pracę w taki sposób, aby robić tylko rzeczy potrzebne. Z Obsługi zapytań zrezygnuje, a program MDP zredukuje o połowę. W ten sposób zyska godzinę dziennie na analizy i korekty danych. Ich bowiem potrzebuje firma.

### Czy Karolina będzie pracować?

Pracownik ma prawo wiedzieć czy jego praca jest potrzebna - rentowna. Jeżeli dowie się, że firma nie potrzebuje tego co robi to ma szansę coś z tym zrobić, ratować swoją motywację i rozwój swojej kariery. Karolina, gdyby wiedziała to z wyprzedzeniem, mogłaby, w ramach firmy, znaleźć dla siebie inną pracę. Gdyby nie znalazła, to mogłaby sama odejść do innego pracodawcy i znaleźć pracę, w której będzie robiła rzeczy ważne i potrzebne. Informacja o rentowności pracy umożliwia wszystkim - pracodawcy i pracownikom ciągłe jej poprawianie. Praca rentowna ma sens, jest źródłem motywacji i rozwoju pracowników.

warto rozwijać jego kompetencje. Wyzwaniem jest jego brak motywacji i wrażenie, że Karol jest niereformowalny.

*Jak sobie z tym poradzić?  
Jak wzbudzić w Karolu zaangażowanie?*

Skoro jego praca jest potrzebna to te pytania mają uzasadnienie biznesowe. Warto je postawić i zmierzyć się z problemem. HR spotyka się wreszcie z biznesem, aby walczyć o ten sam cel - wynik.

Jak pisał Drucker, robienie „właściwych” rzeczy, potrzebnych firmie jest ważniejsze niż robienie ich dobrze i z zaangażowaniem. Zanim więc będziemy szkolić, motywować i projektować rozwój upewnijmy się, że praca, do której przygotowujemy pracowników, jest firmie potrzebna.



Robert Reinfuss

Doradca biznesowy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, praktyk zarządzania, autor publikacji. Specjalizuje się w strategicznym HR, systemach zarządzania, technikach podnoszenia efektywności pracy i polityce wynagrodzeniowej. Współtwórca idei rynku celów i ValueView.

