



**ROBERT
REINFUSS**

twórca ValueView®
i Rynku celów,
doradca biznesu
w zakresie
strategicznego HR
robert@reinfuss.pl

Rentowność pracy. Jak nadać jej sens?

Z badań Instytutu Rentowności Pracy wynika, że ok. 30 proc. zadań wykonywanych przez pracowników firm jest nierentowna lub w ogóle niepotrzebna¹. Gdyby udało się odzyskać chociaż połowę tego czasu, firmy zwiększyłyby swoją rentowność co najmniej dwukrotnie! W organizacji zatrudniającej 100 osób oszczędność wyniosłaby milion złotych!

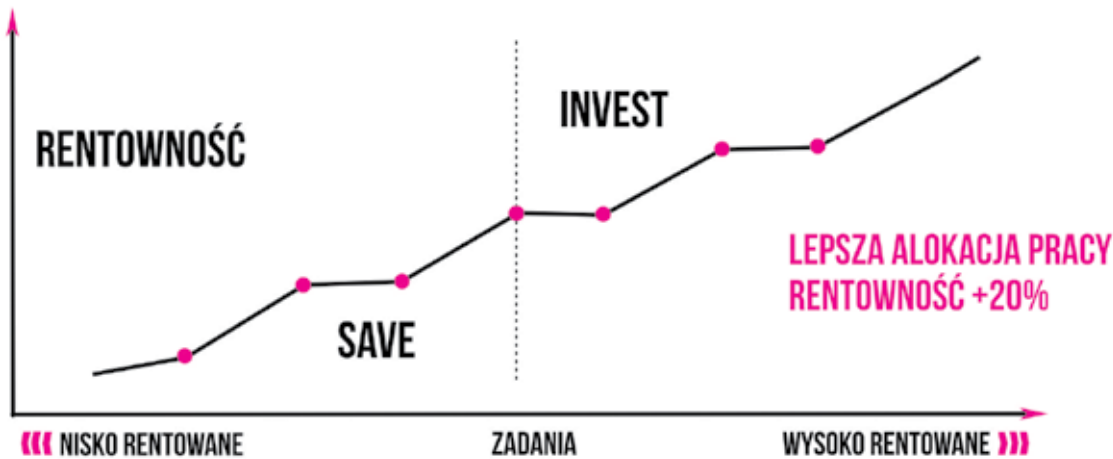
Poprawna alokacja zaangażowania i pracy jest tematem znacznie ważniejszym biznesowo i społecznie niż rozwój kompetencji pracowników, ich motywowanie i utrzymanie. Dla HR-u wzięcie odpowiedzialności za to, żeby ludzie pracowali z sensem, tj. nie robili rzeczy niepotrzebnych i angażowali się w to, co przynosi firmie korzyść, jest oczywistym kierunkiem zawodowego rozwoju. Biznes mówi językiem rentowności i posługuje się rentownością jako głównym parametrem swojej skuteczności. Dla HR-u język rentowności jest wywróceniem świata i tradycyjnych priorytetów do góry nogami. HR tradycyjnie zajmuje się pomnażaniem zasobów poprzez rekrutację, szkolenia, oceny, motywowanie, wartościowanie i kontrolę. Rentowność nie była dotąd priorytetem w zarządzaniu organizacją. Tymczasem dla właścicieli firm rentowność oznacza, że mogą przy znacznie mniejszych zasobach osiągać te same efekty. Dla zarządzających rentowność jest miarą jakości ich zarządzania. Dla pracowników fakt, że podejmują potrzebne działania, zamiast marnować czas na zadania bez sensu, jest podstawą motywacji i co za tym idzie efektywności ich pracy. Pracownicy, którzy realizują rentowne projekty, uczą się szybciej, są bardziej zadowoleni z pracy i lepiej ze sobą współpracują. Dzięki wyższej rentowności ich praca jest cenniejszym

zasobem dla firmy, co prowadzi do stopniowego wzrostu zarobków i ich osobistej wartości na rynku pracy.

DLACZEGO MARNUJEMY PRACĘ I ZAANGAŻOWANIE LUDZI?

Badania Instytutu Rentowności Pracy wskazujące, że aż 30 proc. pracy jest marnowane, są oparte na opiniach menedżerów. Potwierdzają one intuicję większości osób zajmujących się zarządzaniem. Dlaczego więc, skoro wszyscy o tym wiemy, nadal pozwalamy na taką niegospodarność? Wniosek narzuca się sam. Problemu marnotrawstwa pracy nie da się łatwo rozwiązać. Gdyby było to łatwe, zapewne już dawno dalibyśmy sobie z tym radę. Podejmijmy jednak próbę. Wśród przyczyn utrzymywania się nierentowności pracy, czyli jej marnowania, dwie wydają się najważniejsze:

1. Na rynku pracy mamy zdecydowany nadpotencjał w zakresie kompetencji, dostępnego czasu pracowników i zaangażowania. Dla wielu osób jest to zaskakujące! Przecież ciągle brakuje ludzi do pracy! Poza tym wiadomo, że pracownicy to niedouczzone lenie – trzeba ich szkolić i motywować! Nie jest to właściwa diagnoza. W większości polskich firm mamy nad-zatrudnienie, nadmiar kompetencji i nadmiar zaangażowa-



Rys. Wykres „Save – Invest” obrazujący zasadę realokacji zasobów HR w organizacji²

nia. Łatwo to stwierdzić, pytając pracowników, czy firma wykorzystuje ich potencjał w 100 proc. Zdecydowana większość odpowiada, że NIE. Że ich zdolności i chęci są marnowane. Nuda w pracy i poczucie bezsensu towarzyszą większości pracowników. Mamy nadpotencjał!

Problem dotyczy niemal każdej firmy. Świadomość tego faktu może naprowadzić nas na zupełnie nowe, nieznanne dotąd, metody zwiększania efektywności pracy.

2. Drugim powodem utrzymywania się tak wysokiego poziomu marnotrawstwa jest brak skutecznych metod mierzenia rentowności pracy. Nie mogąc z całą pewnością stwierdzić, że dana praca jest nikomu niepotrzebna, wykonujemy ją nadal, a nawet staramy się wykonywać ją jeszcze lepiej. Stosowane dotychczas metody pomiaru rentowności pracy są bardzo pracochłonne i pozwalają mierzyć jedynie zadania i procesy już zrealizowane. Wyniki analizy otrzymujemy więc zdecydowanie za późno. Pojawienie się na rynku metod społecznościowego pomiaru rentowności pozwala w czasie rzeczywistym (na bieżąco) śledzić rentowność wszelkiego rodzaju zadań. Jest to zwiastun rewolucyjnej zmiany w podejściu do efektywności i do zarządzania ludźmi w ogóle.

JAK SOBIE RADZIĆ Z NADPOTENCJAŁEM?

W procesie rekrutacji i alokacji zasobów w przedsiębiorstwie bierzemy pod uwagę to, że pracownik jest najbardziej efektywny, gdy wykonuje pracę, do której ma motywację i odpowiednie kompetencje. Wszyscy przełożeni chcą mieć zespoły dobrze przygotowanych specjalistów. I wtedy pojawia się problem nadpotencjału. Zarządzający zapominają bowiem, że motywacja i rozwój biorą się stąd, że pracownik wykonuje pracę nieco ponad swój poziom kompetencji. Wykonywanie prostych prac, szczególnie gdy zostały one narzucone, jest demotywujące i nie da się tej demotywacji zrekomensować żadnymi benefitami. Aby pracownicy rozwijali się i byli zaangażowani, muszą mieć poczucie współtworzenia – fachowo mówimy: partycypacji, muszą robić rzeczy ważne, potrzebne i ciekawe. Zapotrzebowanie na pracę, na zaangażowanie i na innowację stwarzane przez przedsiębiorstwo powinno być nieco wyższe niż aktualny poziom kompetencji i zatrudnienia. Takich firm jest jednak dramatycznie mało. Zapewnienie pracownikom warunków pracy, w których muszą być kreatyw-

ni i dawać z siebie wszystko, jest nieprawdopodobnie trudne. Zapewnienie pracownikom takich warunków pracy jest też niezwykle korzystne dla firmy. Zarządzający, którym to się udaje, odnoszą spektakularne sukcesy w biznesie. Osobiście uważam, że najlepiej spełniającą te postulaty techniką menedżerską jest Rynek celów³. Dlatego polecam jego stosowanie. Zarządzanie poprzez bardzo ambitne cele, pełną partycypację wszystkich pracowników i partnerskie relacje prowadzi do wyeliminowania nadpotencjału i redukcji marnotrawstwa pracy. W tym kierunku musi rozwijać się zarządzanie personelem.

JAK MIERZYĆ RENTOWNOŚĆ PRACY?

Raport z badania rentowności pracy metodami społecznościowymi, który znajduje się poniżej, imponuje nie tylko zbiorem precyzyjnych danych, lecz także ilością czasu, jaki jest potrzebny do ich uzyskania. Te wyniki otrzymano w ciągu zaledwie kilku minut, licząc czas, jaki potrzebny był jednej osobie na „wyklikanie” odpowiedzi na smartfonie.

W metodach społecznościowych dane na temat popytu na poszczególne zadania uzyskuje się od klientów wewnętrznych i zewnętrznych (nazywanych beneficjentami), czyli osób które w jakiś sposób korzystają z pracy innych. Na przykład beneficjentem programu szkoleniowego są odbiorcy usług świadczonych przez uczestników szkolenia i będących jego treścią. Beneficjentem audytu organizacyjnego jest osoba, która go zleca, oraz osoby, dla których poprawność audytowanych procesów jest ważna z punktu widzenia ich celów biznesowych.

Możliwość mierzenia rentowności wszelkiego rodzaju zadań w czasie rzeczywistym, czyli wtedy, kiedy są one wykonywane, zmienia drastycznie możliwość oddziaływania na efektywność organizacji i na wyniki firmy. Specjaliści personalni zamiast szkolić, będą pomagać pracownikom uwalniać się od zadań nierentownych i brać odpowiedzialność za ważne i ciekawe wyzwania. Będzie to najlepszym motywatorem do nauki. Zamiast angażować, będą do zaangażowanie, które już jest, ukierunkowywać na zadania mające większy sens dla firmy. Praca z sensem sama angażuje i jest źródłem motywacji. Oszczędność czasu wynikająca z eliminowania zadań nierentownych będzie źródłem natychmiastowych oszczędności dla firmy.



Biznes mówi językiem rentowności i postuluje się rentownością jako głównym parametrem swojej skuteczności.

RENTOWNOŚĆ PRACY JEST WAŻNA

Popatrzmy teraz na problem rentowności z perspektywy pracownika. Gdyby każde z nas zrobiło spis swoich zadań i celów oraz uszeregoowało je od najbardziej rentownych do tych najmniej potrzebnych, to tylko poprzez eliminację tych ostatnich zyskalibyśmy na czasie. Eliminując 30 proc. zadań najmniej potrzebnych, zyskujemy aż dwie godziny dziennie! Tak uzyskany czas możemy spożytkować na ciekawą rozmowę, wymyślenie lub zrobienie czegoś pożytecznego dla siebie lub firmy albo po prostu na punktualne wyjście do domu. Te 30 proc. to, zgodnie z badaniami Instytutu Rentowności Pracy, zadania firmie niepotrzebne. Problem w tym – jak uzyskać pewność, że wybrane przez nas 30 proc. to naprawdę zadania niepotrzebne? Jak sprawić, by organizacja zaakceptowała niepodjęcie tych działań? Odpowiedź przynoszą społecznościowe metody pomiaru rentowności. Możliwość mierzenia rentowności zadań daje każdemu pracownikowi szansę realnego wpływu na to, co robi, na eliminowanie zadań niepotrzebnych i na robienie rzeczy, które mają sens. Popatrzmy na przykład Janka – analityka w jednym z polskich banków. Z wyników, które uzyskał, wywnioskował, że powinien zrezygnować z obsługi zapytań bieżących i programu MDP. Zaoszczędzi na tym 15 proc. swojego czasu, czyli godzinę dziennie. Wystarczy, by mieć czas na kreatywność i lepsze dopracowanie regularnych analiz dla dyrektorów sprzedaży. Dzięki tym prostym zabiegom Janek może poprawić swoją efektywność aż o 15 proc. bez zwiększania wysiłku, wydłużania czasu pracy, bez systemu motywacyjnego i bez szkoleń. Przy okazji wartość pracy Janka dla firmy wzrośnie, co oczywiście zwiększa jego szanse na podwyżkę.

IDEE „TURKUSOWE” W ZARZĄDZANIU

Termin pochodzi z książki Frederica Laloux „Pracować inaczej”⁴. Kolor turkusowy (w oryginale teal) oznacza w typologii Laloux firmy nieposiadające w ogóle tradycyjnej struktury zarządzania, w których decyzje zapadają w drodze konsensusu i wszyscy pracownicy mogą mieć wpływ na ich podejmowanie. Laloux udowadnia, że takie organizacje mogą być skuteczne i wygrywać na konkurencyjnym rynku. Nie ma wątpliwości, że partycypacja pracowników w zarządzaniu będzie rosła i zarządzanie partycypacyjne będzie wypierać takie procesy, jak zarządzanie przez wyniki, systemy premiowe, systemy celów i zadań budowanych z wykorzystaniem kaskadowania.

KOŃCZYMY PRZYGODĘ Z OCENAMI PRACOWNICZYMI

Wchodzące na rynek pracy nowe pokolenia nie chcą być ani motywowane, ani „opiekowane”. Chcą mieć ciekawą, sensowną pracę i chcą wykonywać ją w atmosferze sprzyjającej wysokiej efektywności. Rozumieją bowiem, że robienie rzeczy bez sensu pogrąży ich zawodowo. Oznacza to stopniowe odchodzenie firm od systemów oceny pracowniczej i systemów motywacyjnych wszelkiego rodzaju. Nowe pokolenia chcą same brać odpowiedzialność za swój rozwój i w coraz mniejszym stopniu wiązać go z konkretną firmą. Organizacje będą więc w konsekwencji odchodzić od tradycyjnych szkoleń opartych na analizie potrzeb oraz od zarządzania kompetencjami w ogóle. Są to działania, które w większości wypadków już teraz nie dają korzystnych efektów ekono-

micznych. Problem nadpotencjału i możliwość bezpośredniego mierzenia rentowności pracy powoduje, że kompetencje będą coraz częściej traktowane jako problem pracownika, podobnie jak jego zdrowie czy motywacja. W sytuacji nadpotencjału tematem kluczowym zarówno dla firmy, jak i dla pracownika są zadania i procesy pracy, a nie potencjał potrzebny do ich wykonywania. Kluczowym problemem specjalistów od zarządzania staje się poprawna alokacja zasobów i wzajemne dopasowanie potrzeb firmy i oczekiwań pracowników. Poprawna alokacja zasobów przekłada się bowiem na wyniki i wartość przedsiębiorstwa.

KIERUNKI ZMIAN W HR

Kierunek zmian w HR wydaje się oczywisty. Odchodzimy od metod i wysiłku na rzecz pomnażania potencjału organizacyjnego w kierunku lepszego jego wykorzystywania. Konsekwencje dla dotychczas stosowanych praktyk HR są bardzo poważne, niemal rewolucyjne.

Informatyzacja i otwartość komunikowania powodują, że firmy stają przed realną możliwością kontraktowania z każdym z pracowników warunków pracy i takich celów, do których on chce dążyć i które są równocześnie firmie w danej chwili potrzebne. Wymaga to oczywiście zmiany kultury organizacyjnej i stylu zarządzania z odgórnego sterowania na partycypacyjny. Jeżeli pracownik będzie miał poczucie współuczestniczenia w planowaniu biznesowym i dzięki pomiarom rentowności pracy będzie wiedział, czego firma potrzebuje, to idea turkusowej organizacji i samokontroli, o której ponad 50 lat temu pisał Peter Drucker⁵, zaczyna być realna.

Odchodzimy od oceniania na rzecz mierzenia rentowności wszystkiego, co robimy, i samokontroli.

Maleje odpowiedzialność firmy za rozwój pracowników na rzecz poprawnej alokacji ich pracy i zaangażowania. O swój rozwój zadbają oni sami.

Odchodzimy od motywowania. Praca sama motywuje wtedy, gdy ma sens i jest wykonywana w dobrym towarzystwie. Wystarczy dać pracownikom szansę, dopuszczając ich do procesów planowania i zarządzania.

Coraz mniej będziemy dbać o warunki pracy na rzecz dbania o warunki wysokiej efektywności. Najważniejsze są wyzwania i jasno sprecyzowane cele. O wygodne krzesła i kolor ścian zadbają sami pracownicy. Maleje znaczenie wartościowania pracy. Jej wartość wynika bowiem z rentowności dla firmy i z tego, ile pracownik chce z siebie dać, a nie z porównania do rynku. Przed nami kopernikański przewrót w zarządzaniu personelem.

Bibliografia:

¹ Instytut Rentowności Pracy – opracowanie własne z roku 2016.

² Źródło: www.valueview.eu. ValueView® to metoda mierzenia rentowności zadań, stanowisk i projektów (np. szkoleń).³

³ R. Reinfuss, „Rynek celów. Zwrot z inwestycji w HR”, Wolters Kluwer 2012.

⁴ Frederic Laloux, „Pracować inaczej”, tłum. M. Konieczniak, Studio Emka 2014.

⁵ Peter F. Drucker, „Managing for Results”, Harper & Row Publishers Inc. 1964 i późniejsze publikacje.