

Pomiar wartości pracy

czyli jak sprawdzić,
czy moja praca ma sens

Pracownikowi dużej organizacji trudno jest stwierdzić, czy to, co robi, ma wartość i czy jest potrzebne. Jego praca niemal zawsze jest bowiem częścią większego procesu, o którego efektach sam nie decyduje. Wystarczy, żeby np. cena za wytworzony produkt była zbyt wysoka, aby najlepiej wykonana praca, włożona w jego wytworzenie, poszła na marne. Z kolei zadania, których sensu pracownik zupełnie nie rozumie, mogą mieć kluczowe znaczenie dla firmy. Jak zmienić taki stan?



Robert Reinfuss

Doradca w zakresie zarządzania personelem. Wieloletni praktyk w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Dyrektor Personalny Roku 1999.

robert@reinfuss.pl

Informacja o tym, czy to, co robimy, ma sens, jest podstawą motywacji i w konsekwencji efektów, które uzyskuje firma. Każdy z nas to rozumie. Rozumie to też dział HR. Problem w tym, że firmy nie mierzą wartości pracy i pracownicy takiej informacji bardzo często nie posiadają. Mogą się jedynie domyślać lub mieć nadzieję, że ktoś zadbał o to, żeby nie pracowali na darmo. Jeżeli pracownicy mają poczucie bezsensu tego, co robią, to pozostaje im szukać motywacji gdzie indziej: w wynagrodzeniu, atmosferze pracy, innych benefitach związanych z pracą. Takiej sytuacji, z wielu powodów, nie chcemy.

Skoro świadomość sensu i rentowności pracy jest tak ważna dla motywacji pracowników i dla efektywności firm, to warto zacząć ją mierzyć.

Co chcemy mierzyć?

Mierzenie wartości pracy jest istotne w trzech perspektywach:

- Czy pracując, osiągnąłem założone efekty?
- Czy to, co obecnie robię, ma sens i komuś jest potrzebne?
- Jakie efekty przyniesie to, co planuję zrobić?

Każda z tych perspektyw wiąże się z innym podejściem do mierzenia wartości pracy. Sens tego, co zostało już zrobione, stosunkowo łatwo zweryfikować, odnosząc się do uzyskanych wyników. Co prawda, związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy wykonaną pracą a wynikami jest zwykle skomplikowany, ale przedsiębiorstwa jakoś sobie z tym radzą.

Druga i trzecia perspektywa dotyczy zadań, których skutków jeszcze nie znamy. Możemy je jedynie przewidywać. Pomiar wartości pracy obecnie wykonywanej i tej, którą zamierzamy wykonywać, jest więc poważniejszym wyzwaniem. Odniesienie do przyszłych wyników nic nam nie da, ponieważ praca jest wykonywana teraz, a wyniki będą w przyszłości. Trzeba więc posłużyć się innego typu miarami. Perspektywa trzecia natomiast to prognozowanie rentowności zadań i celów, które dopiero planujemy realizować.

Co to jest rentowność pracy?

Rentowność w ekonomii zazwyczaj rozumie się jako stosunek uzyskanej korzyści do kosztów jej uzyskania. Korzyść w przypadku zadań wykonywanych przez pracowników to wartość rynkowa tej pracy pomniejszona o jej koszty. W myśl tej uproszczonej definicji rentowności, praca, którą wykonuje pracownik, jest rentowna wtedy, gdy jej efekty da się sprzedać za cenę wyższą niż koszty wytworzenia tych efektów. Można by prościej powiedzieć, że praca jest rentowna, gdy jest ktoś, kto jej potrzebuje w takiej ilości, w takiej jakości i za taką cenę, jaką pracodawca musi za nią zapłacić. Rentowna może być każda praca, także księgowanie, zarządzanie, sprzątanie itp.

Jeżeli pracownik wykonuje porządnie swoją pracę, ale nie jest ona potrzebna w dostarczanej ilości, to jest to praca nierentowna. Jeżeli

pracownik wykonuje coś, co jego bezpośrednim klientom jest bardzo potrzebne i jeżeli są oni gotowi ponieść jej koszty, to jest to z kolei praca rentowna. Jeżeli popyt na pracę generowany przez jej beneficjentów równoważy jej podaż, to również praca jest rentowna.

Motywuująca jest praca, która ma sens, to znaczy jest komuś potrzebna i ma wymierną wartość.

Rentowność tak rozumianą możemy odnieść do zadań, procesów, stanowisk i komórek organizacyjnych. Rentowność tak rozumianą da się mierzyć w stosunkowo łatwy sposób. Termin „rentowność” można w codziennym zarządzaniu zamienić na przydatność, choć znaczenie tych pojęć jest nieco inne.

Rentowność pracy można zmierzyć

Jak można mierzyć rentowność zadań, które są obecnie wykonywane, czyli tych,

REKLAMA

Wyjątkowi pracodawcy.



Rzucają się w oczy.

top-employers.com

których efektów jeszcze nie ma? Metodę, którą tu opisuję, stosuję powszechnie w pracy z kadrami menedżerską. W analizie uczestniczą pracownicy wszystkich poziomów organizacji, wykonujący bardzo różne zadania.

Pierwszy krok polega na stworzeniu stosunkowo prostego opisu zadań wykonywanych na stanowisku wraz z czasem potrzebnym na ich wykonanie wyrażonym w procentach oraz wskazanie beneficjentów. Przez beneficjenta należy rozumieć każdą jednostkę organizacyjną lub klienta zewnętrznego, który odnosi korzyść z danej pracy (zadania).

Zadania wymienione w tabeli 1 pokazują stronę podażową pracy. W zinformaty-zowanych technikach pomiaru rentowno-ści można wyliczyć koszt tej podaży. Nie trzeba jednak dysponować narzędziem in-formatycznym, aby taką prostą tabelę dla siebie zrobić. Może ją przygotować każdy pracownik w czasie ok. 30 minut. Samo stworzenie tabeli będzie inspirującym zadaniem dla pracownika oraz podstawą ważnej rozmowy z przełożonym. Już na podstawie analizy tego, ile czasu i na co jest poświęcane, można wyciągnąć cieka-we wnioski i poprawić efektywność pracy.

Tabela 1

Przykład analizy przydatności pracy – etap I opis stanowiska (podaży pracy)

ZADANIE	CZAS	BENEFICJENT
Kolumna A	Kol. B	Kolumna C
Szkolenia wstępne pracowników	20%	Kierownicy, nowo zatrudnieni pracownicy
Administrowanie procesem szkoleń	20%	Kadra menedżerska, finanse
Organizacja Akademii Menedżera	20%	Kadra menedżerska, zarząd, właściciel
Projekt jubileuszu	25%	Zarząd, firma X, rada nadzorcza
Konkurs branżowy	15%	Zarząd, pracownicy

Badanie popytu na pracę

Aby sprawdzić przydatność poszczególnych zadań i ostatecznie wyliczyć ich rentowność, potrzebujemy jeszcze drugiej strony, czyli popytu na wymienione w opisie stanowiska zadania. Pracownik jest w stanie samodzielnie zrobić najważniejszy krok w tej analizie (zobacz tabelę 2). Polega on na zadaniu beneficjentom zadań, które są dla nich wykonywane, trzech pytań:

1. Czy to, co dla Ciebie robię, jest ważne i potrzebne z punktu widzenia Twoich celów?
2. Czy efekt mojej pracy jest wystarczający z punktu widzenia Twoich celów i zadań (czy robię za dużo, czy za mało)?

Tabela 2

Przykład – etap II badanie popytu na pracę

ZADANIE	WAŻNOŚĆ	WYSTARCZALNOŚĆ	PROPOZYCJE ZMIANY +/-
Kolumna A	Kolumna D	Kolumna E	Kolumna F
Szkolenia wstępne pracowników	Średnia	Nadmierna	Zinformatyzować
Administrowanie procesem szkoleń	Średnia	Optymalna	Zinformatyzować
Organizacja Akademii Menedżera	Wysoka	Zbyt niska	Poprawić komunikację. Uzgodnić program
Projekt jubileuszu	Priorytet	Wystarczająca	Bez uwag
Konkurs branżowy	Mała	Wystarczająca	Przekazać osobie X

3. Co powinienem zmienić? Czego mogę nie robić lub co jeszcze mógłbym zrobić, abyś mógł (Ty, beneficjencie) lepiej wykonywać swoje zadania?

Uzyskując odpowiedzi na te pytania, pracownik może samodzielnie zbadać, czy jego praca jest potrzebna. Jeżeli beneficjenci stwierdzają, że nie potrzebują aż takich efektów, to zaangażowanie w to zadanie trzeba ograniczać. Jego rentowność jest prawdopodobnie negatywna. Jeżeli natomiast beneficjenci domagają się większych nakładów pracy, to znaczy, że zadanie jest rentowne i warto poświęcić mu więcej uwagi (zobacz tabelę 3).

Jeżeli dysponujemy możliwością symulacyjnej analizy wszystkich relacji popytu i podaży, wszystkich zadań oraz ich kosztów, będziemy w stanie wyliczyć rentowności wyrażone w wartościach liczbowych i procentach. Jest to możliwe w narzędziach z informatyzowanych. Dla stwierdzenia, czy to, co robi pracownik, ma sens, wystarczy jednak tabela z zadaniami i rozmowy z tymi, dla których są one wykonywane (beneficjentami). Gdyby wszyscy lub choćby część pracowników poświęciła czas na taką prostą analizę, to efekt w postaci poprawy efektywności byłby gwarantowany.

Korzyści dla pracownika i dla pracodawcy

Motywacja, którą zyskuje pracownik, dzięki temu, że potrafi ocenić sens swojej pracy, jest wielką wartością. Dzięki motywacji praca jest przyjemniejsza i wymaga mniej wysiłku. Przekłada się też na większą efektywność przy mniejszym koszcie własnym. Warto więc zainteresować się rentownością tego, co się robi, i od czasu do czasu powtarzać powyższe ćwiczenie.

Informacja o tym, które zadania są rentowne, a które nie są potrzebne organizacji, powoduje, że efektywność pracy rośnie niemal samoczynnie. Pracownicy, nawet bez zachęty, więcej wysiłku przeznaczają na zadania, które mają sens, a unikają

Tabela 3

Przykład – etap III wyniki analizy przeprowadzonej samodzielnie przez pracownika

ZADANIE	SZACOWANA RENTOWNOŚĆ	DZIAŁANIA
Kolumna A	Kolumna G	Kolumna H
Szkolenia wstępne pracowników	Ujemna	Redukować zaangażowanie
Administrowanie procesem szkoleń	Neutralna/ujemna	Redukować zaangażowanie
Organizacja Akademii Menedżera	Wysoka	Zwiększyć zaangażowanie
Projekt jubileuszu	Neutralna/wysoka	Bez zmian
Konkurs branżowy	Neutralna	Bez zmian

będą tych, które nie są potrzebne. Pracodawca nie ponosi przy tym kosztów tych zmian ani ryzyka. Jest to zupełnie bezbolesna restrukturyzacja polegająca na lepszej alokacji zasobów. Regularny pomiar rentowności pracy jest powodem tysięcy mikrozmian, które tworzą zjawisko samoregulowania się organizacji. Organizacja stopniowo dopasowuje się do potrzeb klientów zewnętrznych i do swoich wewnętrznych potrzeb. W przeciwieństwie do systemów motywacyjnych działających krótkoterminowo, pomiary rentowności powodują trwałą poprawę efektywności.

Kompas dla pracownika

W zarządzaniu organizacją firmy odchodzą od ręcznego sterowania, gdyż bez szerszej partycypacji nie są w stanie reagować wystarczająco szybko i precyzyjnie na pojawiające się szanse na rynku. Pracownicy muszą więc mieć na bieżąco wiedzę o tym, co jest rentowne, a z czego powinni rezygnować. Pomiar rentowności zadań jest jak kompas, który każdemu pracownikowi pozwala orientować się w świecie biznesu i nadaje jego pracy sens. Jest to podstawowe źródło motywacji indywidualnej i rozwoju całej firmy. Musimy mierzyć rentowność pracy. ■