

Od pomnażania potencjału do rentowności

Kompetencje pracowników i ich zaangażowanie są wartościami dla firmy, ale tylko pod warunkiem, że ta je wykorzystuje. Czas poświęcony pracy jest rentowny, gdy jej wartość przewyższa koszty. Pomnażanie zasobów poprzez rekrutację, szkolenia, motywowanie i kontrolę, dotychczas priorytet polityki personalnej, ustępuje miejsca nowemu priorytetowi – rentowności.

Robert Reinfuss

Zbliżający się rok 2017 może wywrócić do góry nogami podstawowe założenia HRM. Zapowiada się przewrót niemal kopernikański.

Najważniejszy parametr biznesu

Rentowność to obecnie jedno z najmodniejszych słów w zarządzaniu. Zasłużenie. Dla właściciela rentowność firmy oznacza, że dokonał dobrych inwestycji. Dla zarządzających – jest kryterium jakości ich zarządzania. Dla pracowników rentowność ich pracy oznacza, że ma ona sens, jest komuś potrzebna i że jej nie stracą. Dla kooperantów firmy – oznacza, że mogą liczyć na bezpieczną współpracę (patrz ramka: „Wzór na rentowność”).

Niestety, w zarządzaniu organizacją rzadko kierujemy się rentownością. Priorytety HR-u to ciągle: rozwój kompetencji, motywowanie, zwiększanie potencjału organizacji i kontrola. Wszystkie te cele są ważne dla firmy, zwiększają potencjał organizacji, ale w rachunku wyników znajdują się na poziomie kosztów

i w niektórych sytuacjach rentowności szkoda. Realnym priorytetem większości działów personalnych jest pomnażaniu zasobów, a nie poprawianie ich rentowności. Dlatego HR nie może porozumieć się z zarządzającymi biznesem i nie jest dla nich równoprawnym partnerem. Czas to zmienić!

Zwrot z inwestycji

Zarządzanie rentownością od pomnażania zasobów różni się tym, że każda rzecz, którą robimy, i każdy zasób, który pomnażamy, muszą przynosić zwrot, czyli muszą być dobrą inwestycją. Z punktu widzenia rentowności nie jest ważne, ile kompetencji posiadamy, lecz czy te kompetencje dla nas pracują. Zwiększanie

► Wzór na rentowność

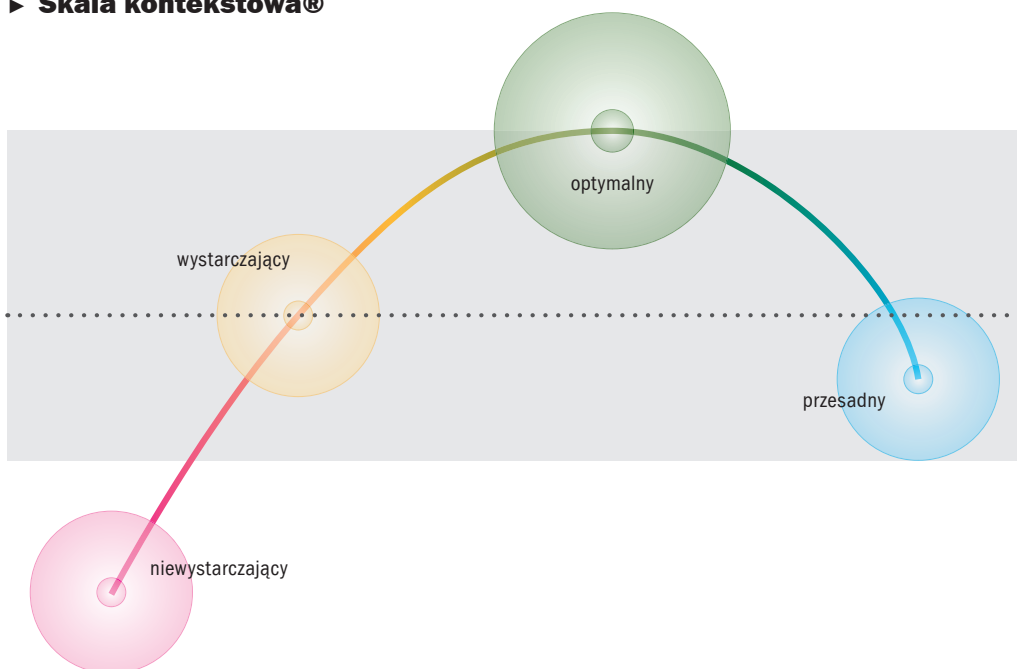
$$\text{Rentowność} = \frac{\text{Wytworzona wartość} - \text{koszty}}{\text{Koszty}}$$

► Wzór na rentowność pracy

$$\text{Rentowność pracy} = \frac{\text{Wytworzona wartość netto}}{\text{Czas pracy}}$$

kompetencji może obniżać rentowność zarówno pracy, jak i firmy. Dla biznesu nie ma znaczenia motywacja pracowników, chyba że jest ona konieczna do wytworzenia sprzedawalnej wartości. Motywowanie pracowników przynosi zazwyczaj dla biznesu niekorzystne skutki, gdyż zwraca uwagę pracowników na czynnik „motywujący”, np. benefity, tym samym odwracając ich uwagę od rentowności. Zaangażowanie pracowników ma sens tylko wtedy i w takim zakresie, w jakim jest zgodne z celami firmy. Priorytetyzacja zadań i celów jest więc ważniejsza niż ich prawidłowa realizacja. Sprawa wygląda podobnie z czasem pracy. Wbrew intuicji przełożonych – im dłużej pracownicy pracują, tym mniejsza jest rentowność ich pracy. Czas pracy to bowiem koszt, a nie wartość firmy. Tak wynika ze wzoru na rentowność pracy (czas jest kosztem) – patrz ramka: „Wzór na rentowność pracy”.

► Skala kontekstowa®



■ Źródło | materiały firmy Advisio Polska sp. z o.o.

Poziom optymalny

Pierwszym krokiem ku zmianie roli HR-u w zarządzaniu organizacją może być zrozumienie i przełożenie na działania idei Skali kontekstowej® stworzonej przez Witolda Reichharta¹ (patrz rys.: „Skala kontekstowa®”).

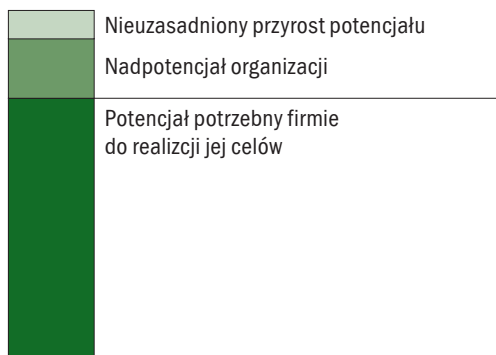
Skala kontekstowa® obrazuje niezwykle ważną cechę zasobów w biznesie. Każdy zasób ma swój optymalny poziom. Zwiększanie danego zasobu ponad ten poziom wiąże się z utratą rentowności, a nie z jej poprawą, jak – często błędnie – podpowiada intuicja. Po przekroczeniu pewnego optymalnego poziomu kompetencji, zaangażowania i czasu poświęconego pracy ich finansowanie przez firmę zaczyna być na tyle kosztowne, że rentowność spada. Pojawia się zatem pytanie: „Gdzie jest to optimum?”. Z całą pewnością jednak zasobów ludzkich nie warto zwiększać ponad aktualną potrzebę firmy, zgodnie z przyszłością: „Co za dużo, to niezdrowo”.

Problem nadpotencjału

Chcąc lepiej zobrazować problem rentowności, warto odnieść się do przykładu innego ►

¹ <https://www.linkedin.com/in/witoldreichhart>, twórca firm AdVisio i ZineINC oraz nowoczesnych narzędzi zarządzania organizacją, opartych m.in. o Skalę kontekstową®.

► Obniżenie rentowności wskutek zwiększania nadpotencjału organizacji



■ Źródło | opracowanie własne autora.

zasobu, jakim jest maszyna. Pewien znany mi prezes korporacji górniczej był niezadowolony z efektywności pracy kopalni. Pokazał mi stary, ale ciągle dobrze pracujący niemiecki kombajn do wydobywania węgla. Kombajn pracował z produktywnością zaledwie 15 proc. Oznaczało to, że linia do wydobywania węgla stała przez 85 proc. dostępnego czasu. Prezes, chcąc zwiększyć wydajność pracy, zakupił nowy, amerykański kombajn mogący pracować z dwukrotnie wyższą wydajnością. Po jego uruchomieniu okazało się, że kombajn amerykański, ponieważ był dwukrotnie szybszy, osiągał produktywność dwukrotnie niższą! – zaledwie 6,5 proc. Problem wydajności nie był bowiem związany z kombajnem, lecz z innymi ograniczeniami procesu. Podobny efekt spadku rentowności uzyskujemy w wyniku szkoleń, systemów motywacyjnych albo pracy w nadgodzinach. Większość przedsiębiorstw i instytucji w Polsce dysponuje bowiem nadpotencjałem, którego nie wykorzystuje. Potencjał organizacji to m.in.: czas pracy, kompetencje i zaangażowanie pracowników. Zwiększanie potencjału poprzez działania długoterminowe typu rekrutacja czy szkolenia oraz krótkoterminowe, jak: benefity, zaangażowanie w projekty, wydłużanie czasu pracy, powodują w takiej sytuacji spadek rentowności (patrz wykres: „Obniżenie rentowności wskutek zwiększania nadpotencjału organizacji”). Jeżeli w ciągu kilku miesięcy od inwestycji w zasoby ludzkie firma nie zwiększy wartości sprzedaży, to znaczy, że działania te były nierentowne i jedynie

zwiększyły koszty. Podstawowymi ograniczeniami efektywności pracy w dojrzałej firmie nie jest bowiem brak potencjału, lecz zła organizacja, wykonywanie niepotrzebnych zadań i brak popytu ze strony rynku zewnętrznego.

To, że większość firm dysponuje nadpotencjałem organizacyjnym, nie znaczy, że pracownicy nie mają co robić. Pracują, często ciężko i z zaangażowaniem. Znaczna część wykonywanych przez nich zadań jest jednak niepotrzebna lub wręcz szkodzi jej rentowności. Praca, umiejętności i zaangażowanie pracowników są marnotrawione. W firmach z nadpotencjałem wydajność pracy i jej rentowność jest niska mimo starań pracowników. Wykonywanie pracy bez sensu i poniżej kwalifikacji jest demotywujące, co dodatkowo obniża jej rentowność. Problem dotyczy wszystkich przedsiębiorstw i organizacji, tylko w różnym stopniu.

(Nie)zauważalne wyzwanie

Analizy rentowności pracy wskazują, że średnio ok. 30 proc. zadań wykonywanych w firmach jest nierentowne². Istnienie problemu można stwierdzić nawet bez użycia narzędzi analitycznych. Wystarczy popatrzeć na biznesowe skutki takich działań, jak: szkolenia, systemy motywacyjne, zaangażowanie pracowników, poprawa warunków pracy, rekrutacja. Jeżeli firmie brakuje potencjału, to każde z tych działań powinno wpłynąć na natychmiastową (do trzech miesięcy) poprawę wyników, tj. wzrost sprzedaży lub spadek kosztów. Zwrot z inwestycji powinien być przynajmniej pięciokrotny w skali roku i powinien być zauważalny. Jeżeli takiej zmiany nie da się wykazać, to znaczy, że firma ma niezagospodarowany nadpotencjał. Dalsze zwiększanie zasobów powoduje spadek rentowności. Osobiście uważam, że najbardziej przekonującym sposobem na stwierdzenie istnienia nadpotencjału organizacyjnego jest zapytanie pracowników o to, czy ich osobisty potencjał jest wykorzystywany w pełni przez pracodawcę. Zdecydowana większość uważa, że ich potencjał jest marnowany.

Polskie firmy dysponują nadpotencjałem organizacyjnym. Zarządzanie nim stanowi wyzwanie dla działów HR i jest ważniejsze niż zwiększanie tego potencjału poprzez szkolenia, motywowanie, rekrutację czy warunki pracy.

² Patrz: http://valueview.eu/wp-content/uploads/2016/08/Report_ValueView_zbiorczy_2016.pdf, dostęp: 27 października 2016 r.

► Raport indywidualny dla osoby na stanowisku analityk

Analityk	Etaty uzasadnione 2,70/2	Rentowność 48%	Fit Index™ -11%
Zadanie (Czas)	Rentowność	Rekomendacja	
Analizy ekonomiczne dla MB oraz SB (25%)	56%	Inwestuj zdecydowanie	
Korekta danych przychodzących dla JST (10%)	31%	Inwestuj zdecydowanie	
Project XCV – koordynacja i raportowanie (20%)	25%	Inwestuj ostrożnie	
Analizy rentowności akcji promocyjnych (25%)	19%	Dopasowane do potrzeb	
Raport miesięczny SIZ (5%)	12%	Dopasowane do potrzeb	
Program szkoleniowy MDP (5%)	-3%	Dopasowane do potrzeb	
Obsługa zapytań bieżących innych działów (10%)	-43%	Optymalizuj zdecydowanie	

■ Źródło | opracowanie autora na podstawie Sample Individual Report wygenerowanego z narzędzia do pomiaru rentowności pracy ValueView®.

Rentowność – nowa perspektywa w zarządzaniu organizacją

Jeżeli podejrzewamy, że część zadań wykonywanych przez pracowników jest nierentowna lub w ogóle niepotrzebna, to przede wszystkim należy to sprawdzić. Gdyby się bowiem okazało, że tak jest (a jest!), to zamiast pomnażać potencjał, należałoby go w pierwszej kolejności lepiej zagospodarować. Przedstawię to na liczbach.

Jeżeli 30 proc. zadań w firmie jest niepotrzebne lub ich rentowność spada poniżej zera, to ich wyeliminowanie oznaczałoby uwolnienie prawie 1/3 zasobów do realizacji rzeczy ważnych i rentownych. W firmie, która zatrudnia 100 pracowników, oszczędność sięga 1,7 mln zł. W firmie zatrudniającej 1000 pracowników to już ok. 17 mln zł rocznie. Jeżeli nawet uznamy, że taka skala zmiany jest nierealna, to i tak gdyby udało się uwolnić choćby 10 proc. produktywności poprzez redukcję zadań nierentownych, to zwrot z takiej inwestycji byłby ogromny! Jest to nowe wyzwanie dla działów personalnych. Czas na zmiany!

Pomiar rentowności

Aby wytypować 10 proc. zadań do redukcji i przeznaczyć tę oszczędność na rentowne inwestycje, należy przede wszystkim zmierzyć rentowność zadań.

Nowoczesne techniki komunikacji społecznościowej umożliwiły stworzenie narzędzi do pomiaru rentowności zadań i stanowisk w czasie rzeczywistym. Możemy nimi badać rentowność

tego, co w danej chwili robi pracownik, a nawet prognozować rentowność planowanych działań, takich jak szkolenia, projekty lub planowane stanowiska. Wkraczamy w nową rzeczywistość, w której dysponować będziemy wiedzą o najważniejszym parametrze pracy – jej rentowności. W tym kontekście rok 2017 zapowiada się jako przełomowy.

Na rynku istnieją już techniki mierzące rentowność pracy w czasie rzeczywistym³. Badają one, metodą kwestionariuszową, popyt na poszczególne zadania wykonywane przez pracowników. Dzięki takiej technice można zmierzyć np. rentowność miesięcznego raportowania przez sprzedawcę, warsztatu, planowanego szkolenia lub wideokonferencji dotyczącej nowego procesu komunikowania w zespole.

Przykład wyników badania obrazuje tabela „Raport indywidualny dla osoby na stanowisku analityk”.

Możliwość mierzenia rentowności wszelkiego rodzaju zadań w czasie rzeczywistym (wtedy, kiedy są one wykonywane) zmienia drastycznie możliwości oddziaływania na efektywność organizacji i na wyniki firmy przez specjalistów personalnych. Zamiast szkolić, można uwolnić pracowników od zadań nierentownych oraz powierzyć im ważne i ciekawe wyzwania, aby sami się uczyli. Zamiast dodatkowo angażować, wystarczy to zaangażowanie, którym już dysponujemy, skierować na zadania mające większy sens dla firmy. Praca z sensem angażuje i jest źródłem motywacji. Oszczędność czasu wynikająca z eliminowania zadań nierentownych natychmiastowo przyczyni się do oszczędności dla firmy. Badanie rentowności ►

³ Przykładowo, patrz: www.valueview.eu, dostęp: 27 października 2016 r.

wskazuje równocześnie na jakie cele zarząd powinien przeznaczyć tak uzyskaną oszczędność. Zwroty z inwestycji (ROI) w działania HR-owe oparte o analizy rentowności są znacznie wyższe niż te proponowane przez inne działy przedsiębiorstwa. Na dodatek są mierzalne.

Turkusowa ofensywa

Ważnym zwiastunem zmian w HRM (zarządzaniu organizacją) jest rosnąca popularność idei turkusowych organizacji. Termin pochodzi z książki Frédérica Laloux „Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości”⁴. Kolor turkusowy (w oryginale – teal) oznacza w typologii Laloux firmy nieposiadające tradycyjnej struktury zarządzania, w których decyzje zapadają w drodze konsensusu i wszyscy pracownicy mogą mieć wpływ na ich podejmowanie. Prof. Andrzej J. Blikle nazywa taką formułę samoorganizacją⁵.

Idea organizacji przyszłości, opartej o autentyczną partycypację pracowników czy o turkusowe zarządzanie bez zarządzania, nie była dotychczas traktowana poważnie. Powody były dwa. Po pierwsze – nie istniała kultura biznesowa ani żadne procedury czy praktyki, które umożliwiłyby stworzenie takiej organizacji. Nawet Laloux twierdzi, że organizacje nie mogą skutecznie ewoluować do poziomu „turkusu”. Po drugie – nie było odpowiednich narzędzi umożliwiających pracownikom skuteczne orientowanie się w rzeczywistości biznesowej. Jeżeli pracownik nie wie, czy to, co robi, ma sens biznesowy (czyli – czy jest rentowne), to trudno, aby uczestniczył w podejmowaniu decyzji dotyczących procesu i celów swojej pracy.

Wszystko wskazuje na to, że rok 2017 przyniesie przełom w tej dziedzinie. Będzie on możliwy dzięki skumulowaniu rosnącej popularności tych nowych idei oraz pojawieniu się narzędzi zarządzania partycypacyjnego, takich jak ValueView® i Rynek celów⁶.

Partycypacja i samokontrola

Informatyzacja i otwartość komunikowania powoduje, że firmy stają przed realną możliwością kontraktowania z każdym z pracowników

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 będzie, dzięki pomiarom rentowności pracy, precyzyjnie wiedział, czego firma potrzebuje, to idea turkusowej organizacji i samokontroli, o której ponad 50 lat temu pisał Peter Drucker⁷, stanie się realna.

Pracownicy, którzy mogą decydować o tym, czym się zajmują, i równocześnie mają przekonanie o wartości swojej pracy, są znacznie skuteczniejsi. Wiemy to z doświadczenia wielu firm wdrażających realną partycypację. Pracownicy ci w naturalny sposób przejmują od pracodawców odpowiedzialność za własny rozwój i za swoją motywację. W najbliższej przyszłości wpłynie to na obniżenie kosztów firmy.

Równocześnie rok 2017 przyniesie początek odwrócenia od filarów HRM: oceny pracowniczej, systemów premiowych, zarządzania przez wyniki, masowych szkoleń, kontroli i motywowania. Ich miejsce – w tradycyjnych, nieturkusowych, organizacjach – zajmą programy zwiększania zapotrzebowania na innowację i budowania autentycznej partycypacji oraz pomiary rentowności.

Zwrot z HRM, który najprawdopodobniej zostanie zdefiniowany w 2017 r., nie odwróci świata biznesu do góry nogami, ale dla samego HRM będzie kopernikański. Turkusowe i samozarządzające się organizacje, oparte na autentycznej partycypacji, mogą realnie zacząć istnieć, stawać się silną inspiracją dla pozostałych firm i – jak udowodnia Laloux – wygrywać z nimi na rynku. ■



Robert Reinfuss

jest doradcą w zakresie zarządzania personelem, praktykiem zarządzania oraz autorem licznych publikacji. Specjalizuje się w strategicznym HR-ze, systemach zarządzania, technikach podnoszenia efektywności pracy i polityce wynagrodzeniowej. W 2000 r.

otrzymał tytuł Dyrektora Personalnego Roku.

⁴ F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa 2016.

⁵ A. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Książka do pobrania na stronie: <http://www.moznainaczej.com.pl/moja-ksiazka>, dostęp: 27 października 2016 r.

⁶ R. Reinfuss, *Rynek celów. Zwrot z inwestycji w HR*, Warszawa 2012.

⁷ P.F. Drucker, *Managing for Results*, Nowy Jork 1964.