

Pomiar rentowności zadań i stanowisk – Święty Graal HR

Robert Reinfuss



Uczestnicy dowiedzą się:

- Jak zmierzyć rentowność zadań ?
- Które zadania w firmie są bardziej rentowne a które mniej ?
- Jak zredukować pracochołność w firmie o 20% ?
- Poznają przykład techniki samozarządzania („organizacji turkusowych”)
- Poznają ValueView - pierwszą na świecie metodę społecznościowego pomiaru rentowności

Wzór na rentowność

RENTOWNOŚĆ [%]
=

$$\frac{\text{WARTOŚĆ} - \text{KOSZT}}{\text{KOSZT}}$$

Ankieta

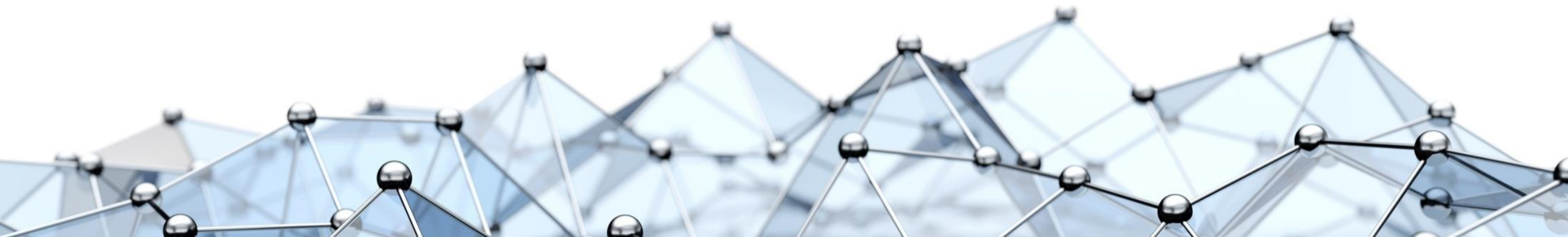
Jaki procent zadań w mojej firmie (pracy) jest wykonywanych niepotrzebnie?

Jaki procent tego co robię nie wpływa pozytywnie na wyniki firmy?

30%

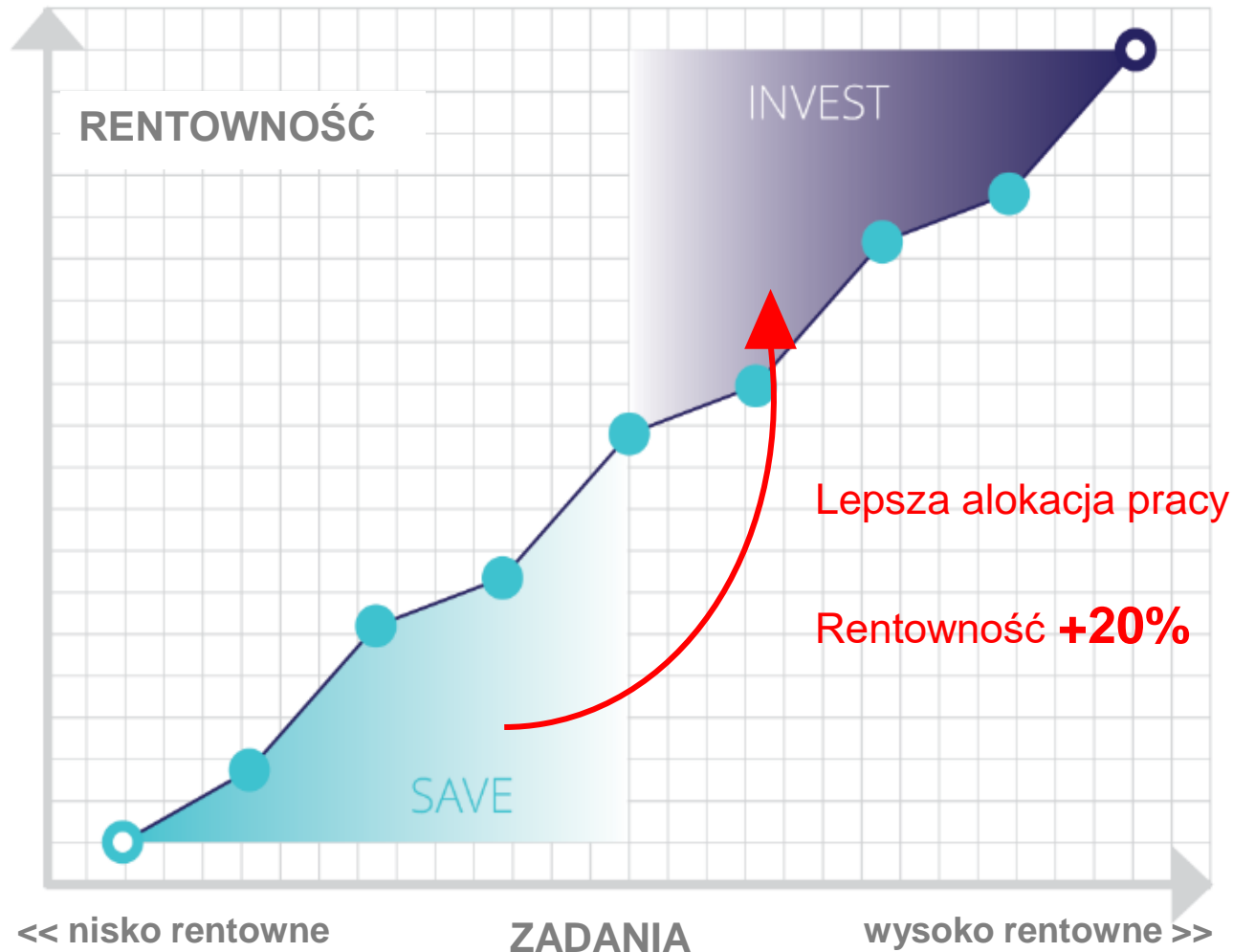
**ZADAŃ WYKONYWANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW
JEST FIRMIE NIE POTRZEBNYCH (NIERENTOWNYCH)**

Z BADAŃ INSTYTUTU RENTOWNOŚCI PRACY, 2016



Relokacja zasobów

oszczędność dla firmy, sens pracy dla pracowników



Rys. Wykres „Save – Invest” obrazuje zasadę samokalibrowania organizacji poprzez relokację zasobów HR

Źródło: www.valueview.eu

raport
GRUPOWY

Raport rentowności stanowisk

Stanowisko	Czas	Etaty	Rentowność	Fit Index™	Rekomendacja
Analitik	100 %	2,79 /2	35 %	- 28%	Inwestuj zdecydowanie
Starszy Kontroler	100 %	1,26 /1	30 %	-21%	Inwestuj zdecydowanie
Kierownik Regionu	100 %	3,83 /3	27 %	-21%	Inwestuj ostrożnie
Dyrektor Handlowy	95 %	1,25 /1	24 %	-12%	Inwestuj zdecydowanie
Starszy Logistyk	100 %	1,11 /1	17 %	-31%	Inwestuj ostrożnie
Kontroler	100 %	1,09 /1	7 %	-9%	Dopasowane do potrzeb
Dyrektor Finansowy	100 %	0,95 /1	0 %	-34%	Optymalizuj ostrożnie
Dyrektor Operacyjny	100 %	0,91 /1	-13 %	-42%	Optymalizuj ostrożnie
Koordynator	100 %	1,48 /2	-40 %	-31%	Optymalizuj zdecydowanie

Źródło: Sample Consolidated Report, www.valueview.eu

Samozarządzanie w praktyce

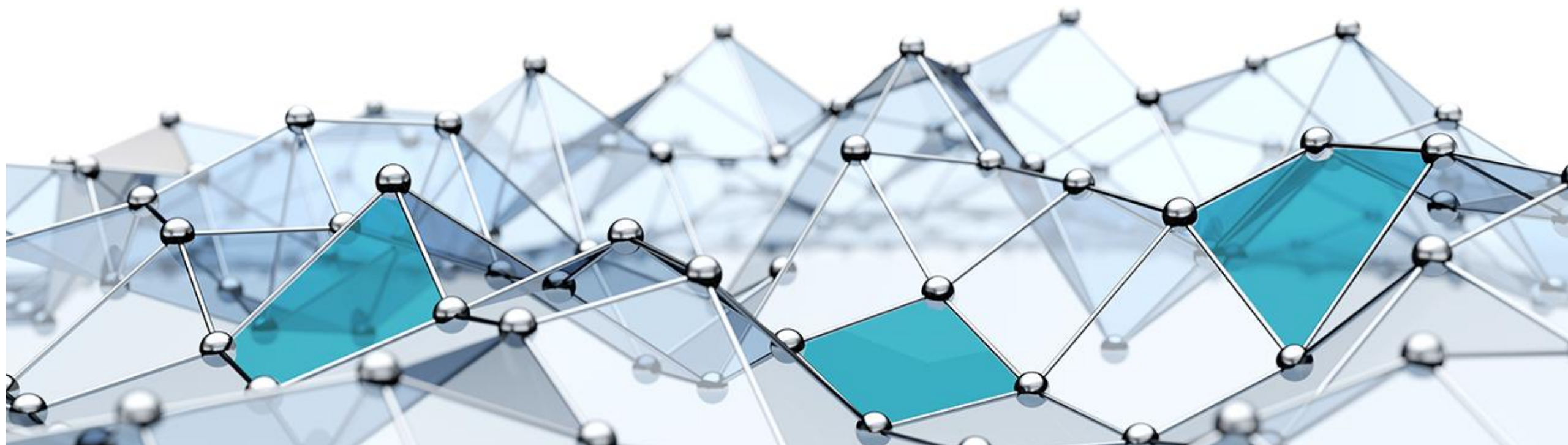
Analitik

(Czas 100% Etaty 2,79/2 Rentowność 35% Fit Index™-28%)

Zadanie (Czas)	Rentowność	Rekomendacja
Analizy ekonomiczne dla MB oraz SB (35%)	86 %	Inwestuj zdecydowanie
Korekta danych przychodzących dla JST (20%)	31 %	Inwestuj ostrożnie
Project XCV – koordynacja i raportowanie (20%)	15 %	Dopasowane do potrzeb
Analizy rentowności akcji promocyjnych (5%)	9%	Dopasowane do potrzeb
Raport miesięczny SIZ (5%)	2%	Dopasowane do potrzeb
Program szkoleniowy MDP (5%)	-13%	Optymalizuj zdecydowanie
Obsługa zapytań bieżących innych działów (10%)	-43%	Optymalizuj zdecydowanie

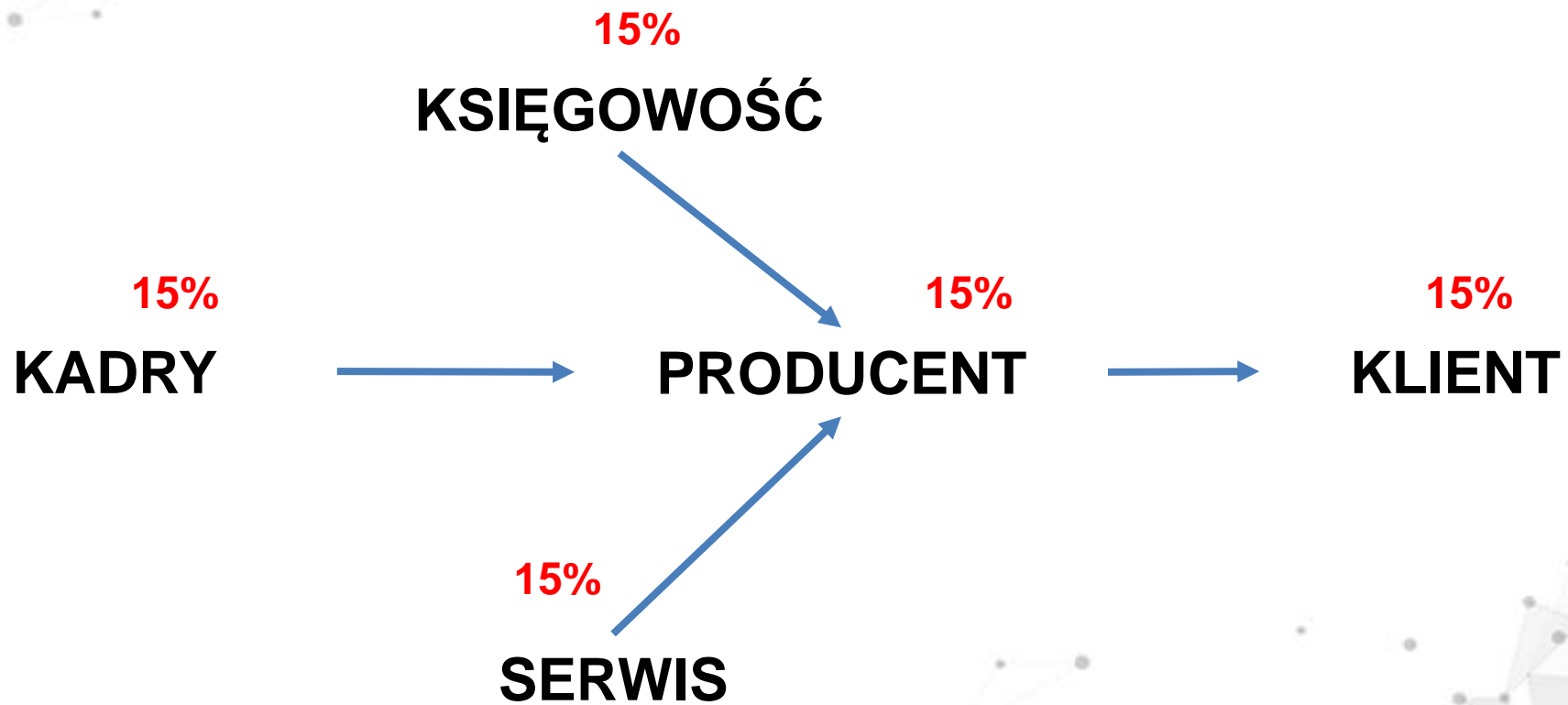
Źródło: Sample Individual Report, www.valueview.eu

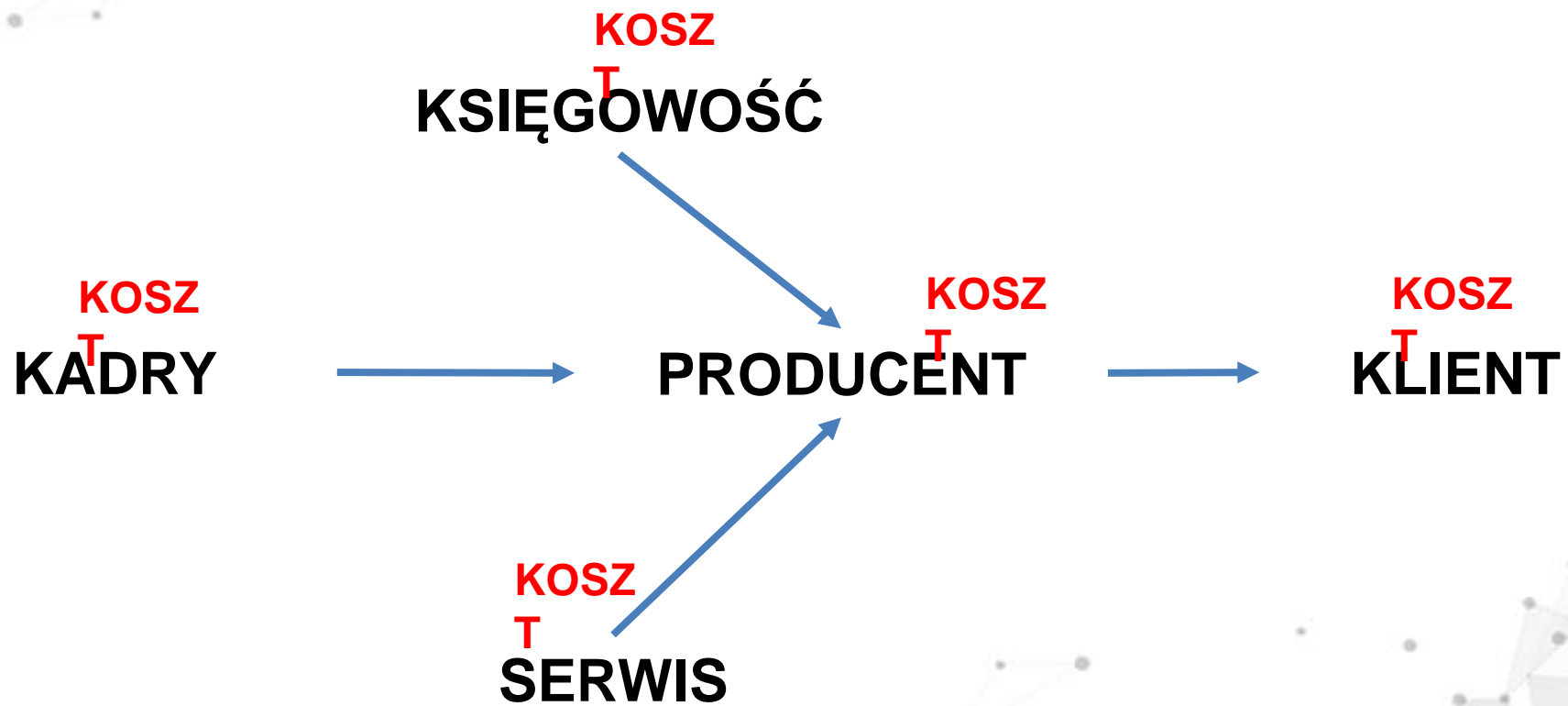
Jak zmierzyć rentowność
zadań i stanowisk ?







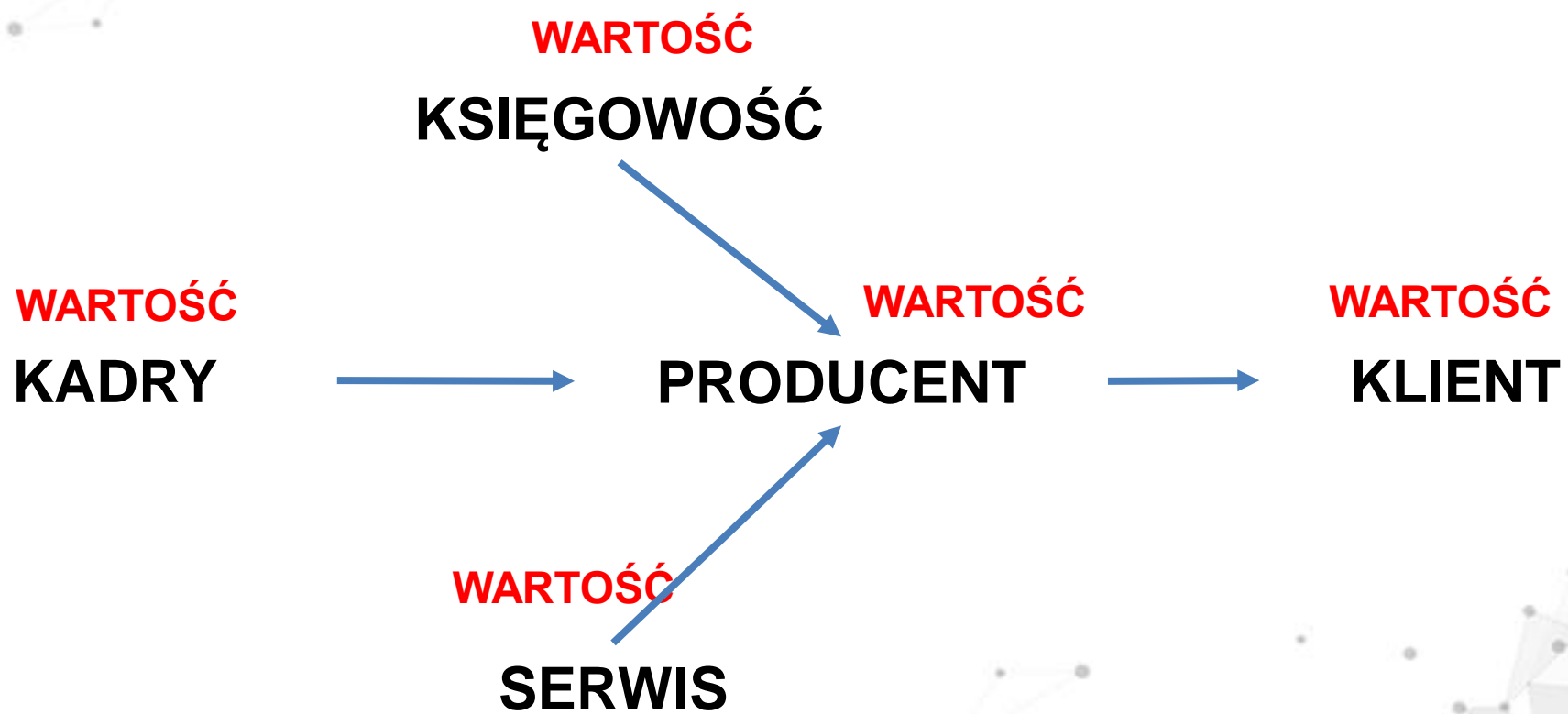


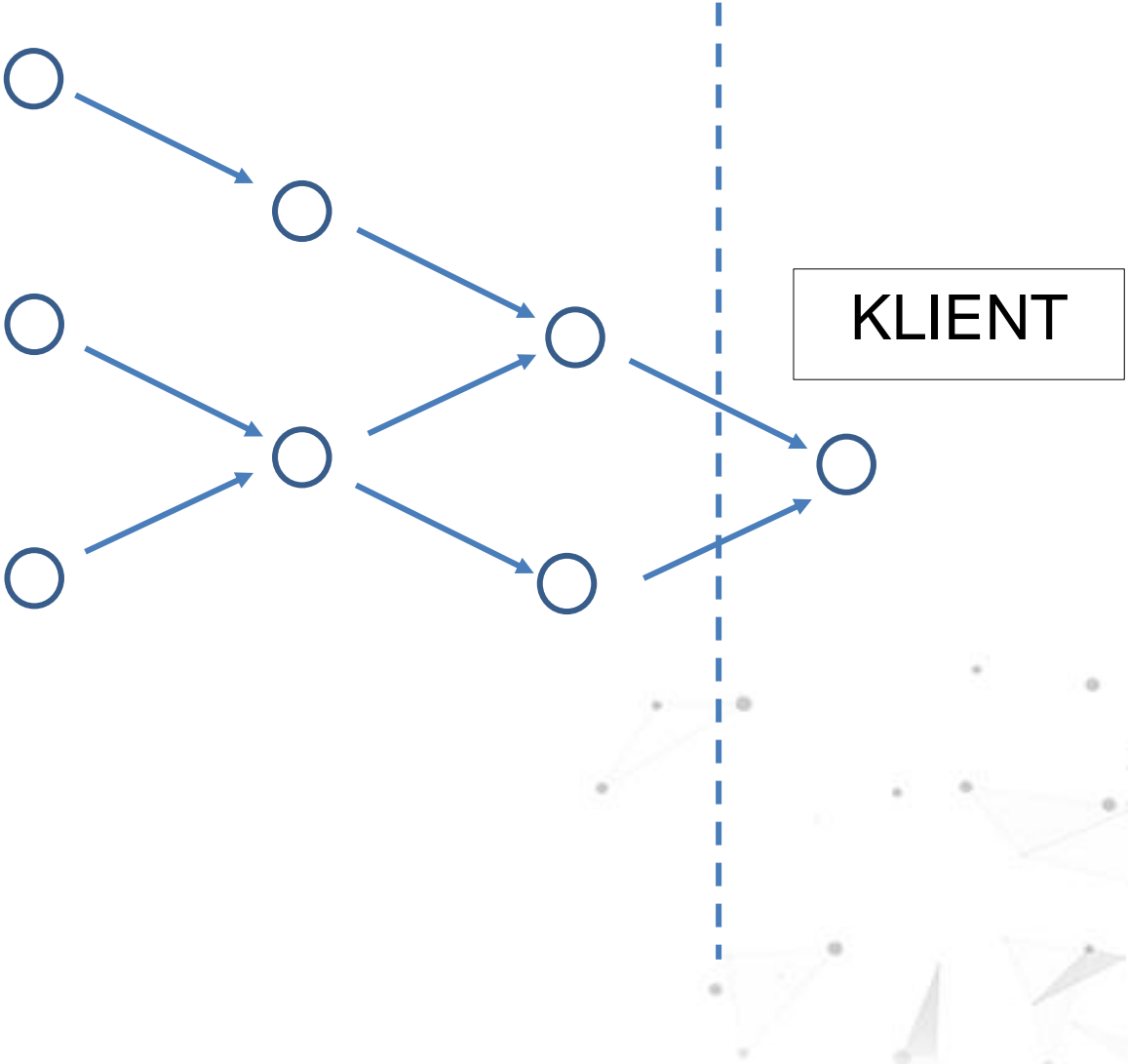


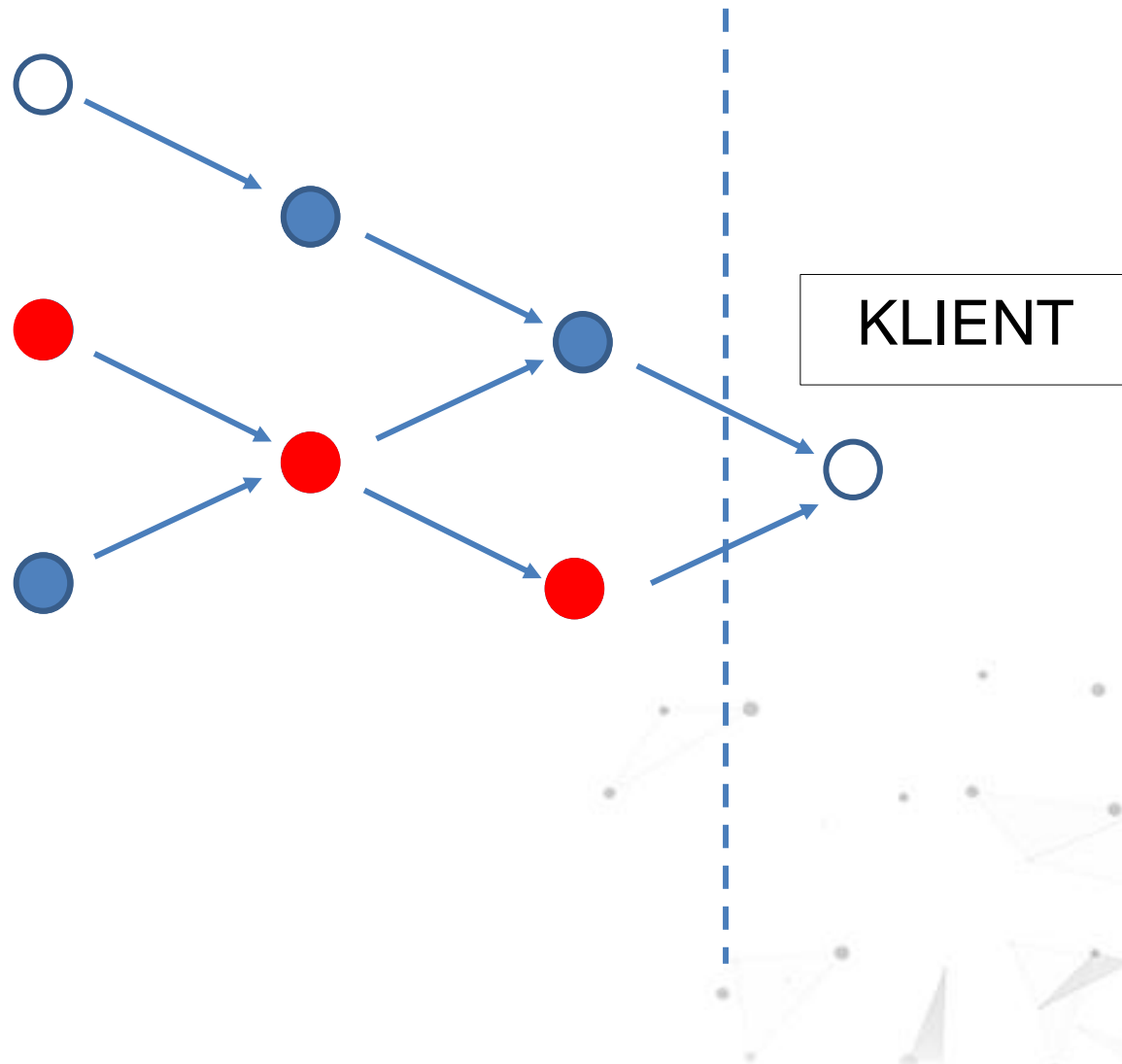
Wzór na rentowność

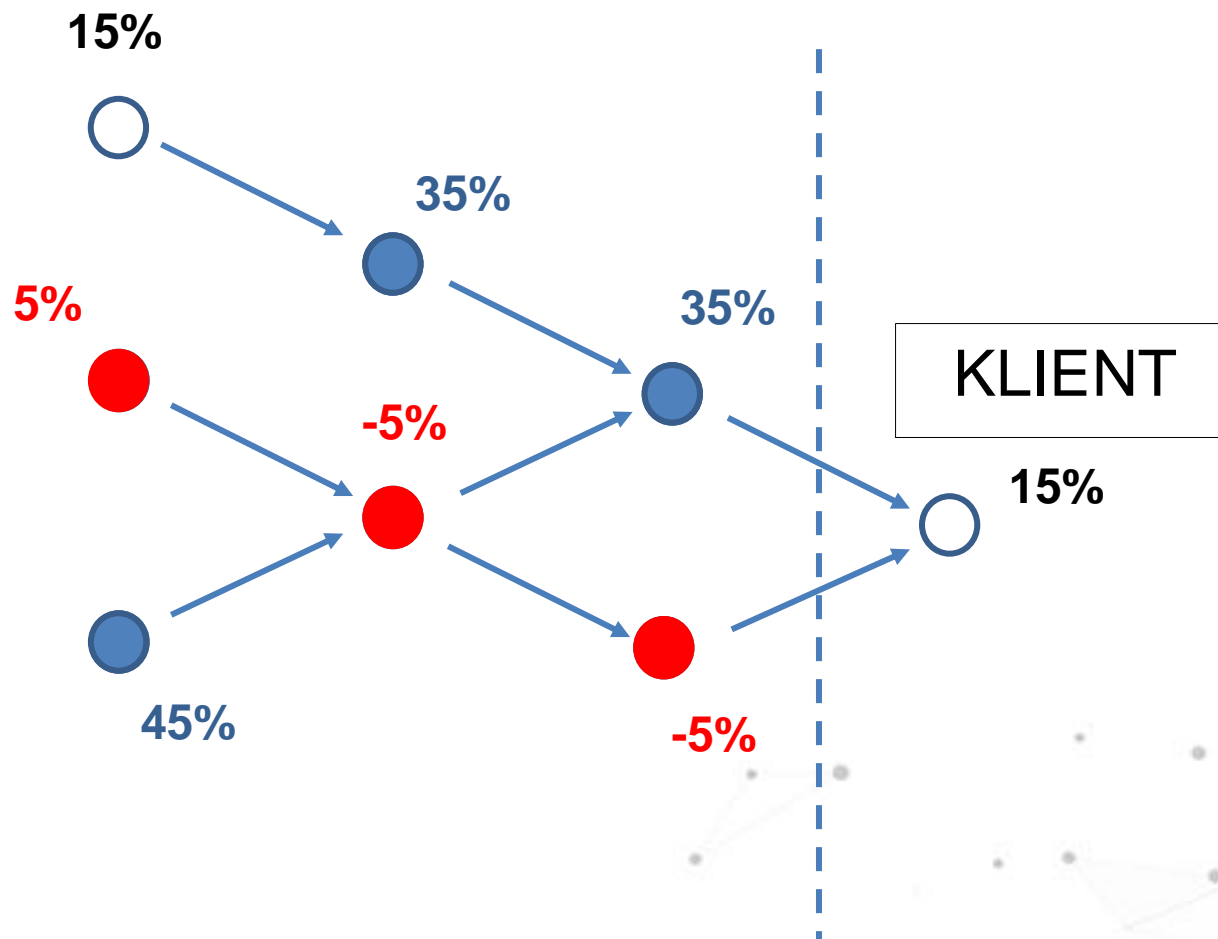
RENTOWNOŚĆ [%]
=

$$\frac{\text{WARTOŚĆ} - \text{KOSZT}}{\text{KOSZT}}$$









Badanie polega na pomiarze odchyłek od zakładanej rentowności



**POMIAR RENTOWNOŚCI I WARTOŚCI ZADAŃ
METODAMI SPOŁECZNOŚCIOWYMI**

Czym jest ValueView®?



- ValueView® jest z informatyzowanym narzędziem służącym do pomiaru i zwiększania rentowności organizacji.
- Pomiar służy eliminowaniu zadań najmniej rentownych i koncentracji na priorytetach
- Ocenie podlegają nie pracownicy, ale koszty i wartość zadań przez nich wykonywanych
- Pomiar polega na **porównaniu podaży pracy** przeznaczonej na wykonanie danych zadań **do popytu**, jaki organizacja i jej klienci generują na te zadania
- ValueView® **trafniej niż jakiegokolwiek metody analityczne** diagnozuje przydatność oraz rentowność poszczególnych zadań i projektów

Jak przebiega badanie?

PLATFORMA VALUEVIEW



KROK 1

30 min
Uczestnicy badania opisują czynności, którymi się zajmują

KROK 2

Uczestnicy wskazują beneficjentów, dla których te czynności są wykonane

10 min

KROK 3

10 min
Ocena zadań przez beneficjentów z punktu widzenia ich przydatności i wpływu na wyniki osiągnięte przez beneficjentów

ALGORYTM VALUEVIEW

Analiza ekonomiczna i wyliczenie rentowności zadań, stanowisk i komórek organizacyjnych



RAPORTY **RENTOWNOŚCI**

dla zadań

dla stanowisk

Krok 1

You are

MARKETING SPECIALIST

PROJECT MANAGER

Survey will be open for editing for another: **80h 50min 25sec**



Martin Bohm



STEP I



STEP II

id	task, process	time spent	Task performed	operations
1	Annual Tax Report	84%	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No	
2	Profitability analysis of promotion campaigns	2%	<input type="checkbox"/> Yes <input checked="" type="checkbox"/> No	
3	Annual Tax Report	11%	<input checked="" type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
4	Annual Tax Report	2%	<input checked="" type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No	
		1%	Time not allocated	

BACK

NEXT >



Please read the instruction carefully!

In step I, please list in order the tasks which you carry out, indicating the percentage of your total work time that completion of each task requires.

List each task in a separate window/ row. Descriptions must be short, clear and concise. The maximum length of each description is 250 characters. No more than 20 tasks should be listed. If you carry out more than 20 tasks, you should combine similar tasks in a shared description. Tasks performed for the same person/ position may be combined.

Krok 2

You are

MARKETING SPECIALIST

PROJECT MANAGER

Survey will be open for editing for another: **80h 50min 25sec**



Martin Bohm



STEP I



STEP II

id task, process

beneficiaries

1 Economic analysis for Marketing

ADD BENEFICIARY

Michael Collin

2 Economic analysis for Marketing

ADD BENEFICIARY

Michael Pitcher

3 Profitability analysis of promotion campaigns

ADD BENEFICIARY

Michael Kowalski

4 Profitability analysis of promotion campaigns

ADD BENEFICIARY

5 Economic analysis for Marketing

ADD BENEFICIARY

BACK

SAVE AND EXIT >



VALUEVIEW[®]
ZWIĘKSZAMY RENTOWNOŚĆ P

Please read the instruction carefully!

For each task listed, please state who benefits – these can be positions [e.g. IT specialist/ Marketing] or individuals e.g. [Mark Smith] who directly benefit from the task, or for whom the task is carried out. Beneficiaries may be other positions or individuals within the company, or clients and external entities if the task is carried out directly for them.

Failure to choose at least one beneficiary will result in an

Krok 3

You are

MARKETING SPECIALIST

PROJECT MANAGER

Survey will be open for editing for another: 80h 50min 25sec



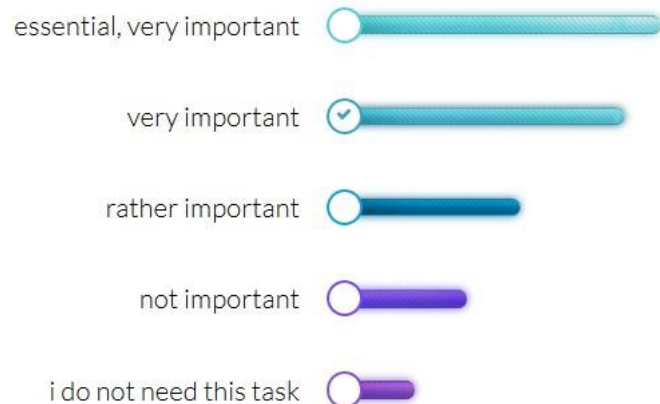
Martin Bohm



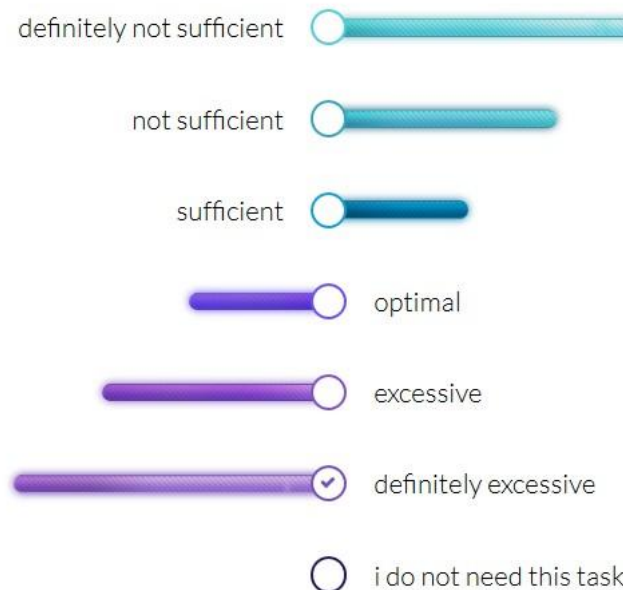
Task 1 : Profitability analysis of promotion campaigns

Task owner: Michael Kowalski (Marketing Specialist)

How important is this task for you?



Are the results of this task sufficient enough you to achieve your objectives?



Which elements of task are redundant or for other reasons could be unrealized?

Please read the instruction carefully!

Rating INSUFFICIENT indicates that to realize your [as beneficiary] goals and duties the task being assessed should be performed with a higher quantity or quality. Rating EXCESSIVE indicates that you don't require that much quantity or quality of the task being assessed to realize your [as beneficiary] goals or duties. You will be asked to name the concrete actions the organization may safe to invest in tasks with insufficient involvement. Please try to avoid, if justified, a neutral rating. Tasks should be assessed only from one's own perspective, that is the perspective of the needs of the position or institution being represented, and not based on the needs of other positions or entire organization. When making assessments, please consider current expectations, and

Jakie przebiega wdrożenie?

Proces wdrożenia ValueView w organizacji
składa się z



1 ETAP

Przygotowania badania

Zbudowanie bezpieczeństwa i zaangażowania Uczestników

Wsparcie dedykowane przygotowujące organizację do badania.

- Krótki audyt organizacji i zebranie danych do badania
- Przygotowanie organizacji do definiowania opisów stanowisk
- Przygotowanie organizacji do definiowania beneficjentów
- Zbudowanie komunikacji wewnętrznej wspierającej wdrożenie badania
- Helpdesk dla Uczestników

2 ETAP Badanie ValueView®

Porównanie optyki dostawcy i odbiorcy zadań

Klient wewnętrzny (dostawca)

- Opisuje wykonywane zadania (fotografia stanowiska pracy)
- Identyfikuje Beneficjentów tych zadań
- Określa pracochłonność zadań

Beneficjent wewnętrzny (odbiorca)

- Określa przydatność wyników dla realizacji swoich celów i zadań
- Czy dostaje to co chce, tyle i tak jak chce?

3 ETAP

Analiza wyników

Wyliczenie wartości poszczególnych zadań, stanowisk lub procesów.

Analiza wyników:

- Które działania wzmocnić?
- Gdzie są deficyty/nadwyżki
- Czego brakuje?
- Zebranie komentarzy i sugestii od beneficjentów
- Raporty końcowe, zbiorcze i indywidualne

Analiza może przebiegać na poziomie indywidualnych pracowników, stanowisk lub jednostek organizacyjnych

4 ETAP

Poprawa efektywności

Wdrożenie wyników z działem uczestników i zarządu firmy

Program wdrożenia obejmuje:

- Indywidualne, sprofilowane programy wdrożenia wniosków
- Warsztaty dla uczestników
- Warsztat analizy wniosków i prezentacja procesu wdrożenia z Zarządem
- Konsultacje indywidualne
- Podsumowanie projektu i przygotowanie powtórnego badania

Kto bierze udział w badaniu ?

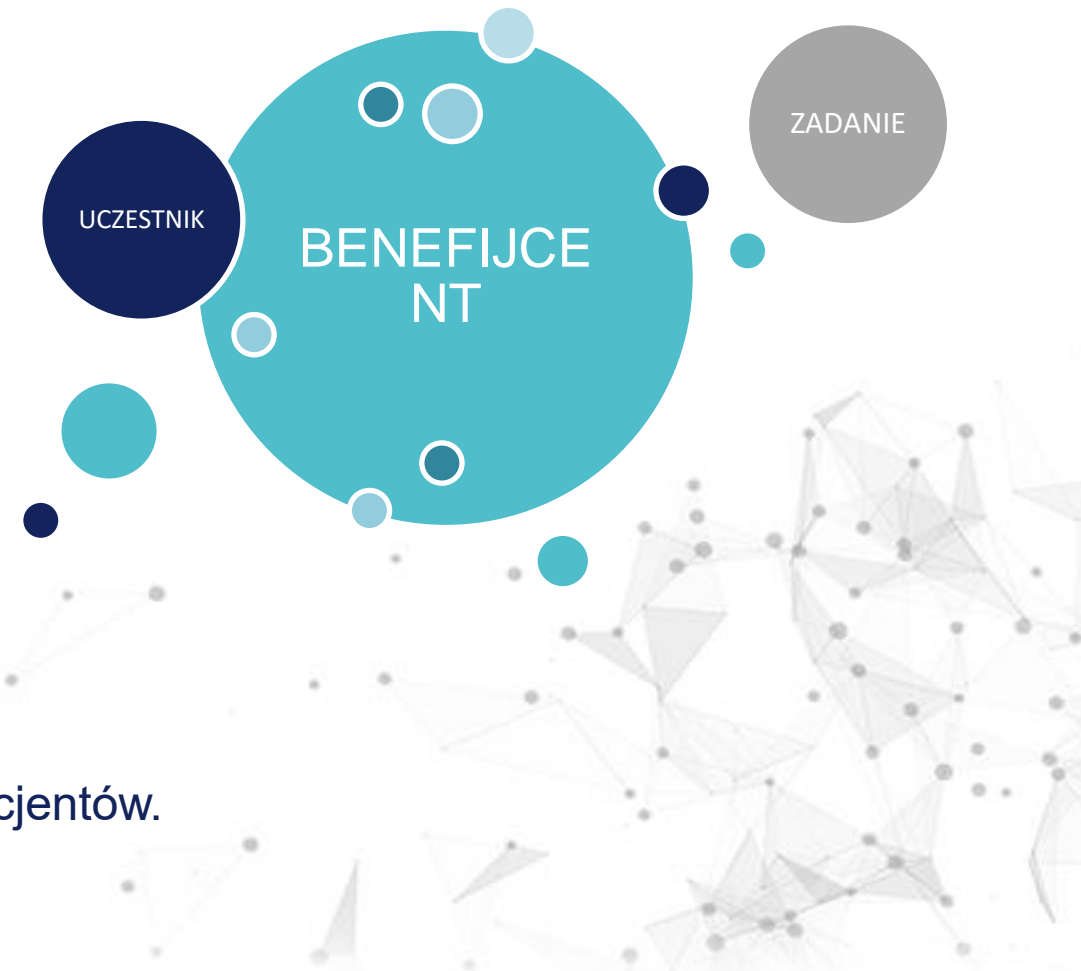


Uczestnicy – reprezentanci poszczególnych stanowisk, którzy definiują zadania wykonywane na swoim stanowisku wraz z poświęcanym czasem.



Beneficjenci – osoby, które czerpią jakąkolwiek korzyść z danego zadania, z uwzględnieniem celów organizacji.

ValueView® pokazuje na liczbach wartość poszczególnych zadań wykonywanych na stanowisku oraz przydatność dla Beneficjentów.



Jakie wskaźniki uwzględnia badanie?

ValueView® oprócz parametru rentowności całej organizacji oraz kosztów stanowiska wyrażonego finansowo lub w formie ilości etatów (FTE), jako jedyne narzędzie na świecie uwzględnia:

- ✓ wskaźnik **Przydatności** (Importance Index™) – odpowiada na pytanie, jak ważne z punktu widzenia beneficjenta (odbiorcy zadania) jest dane zadanie.
- ✓ wskaźnik **Wystarczalności** (Sufficiency Index™) – odpowiada na pytanie, na ile wystarcza beneficjentowi to, co otrzymuje. Dotyczy zarówno ilości, jakości jak i adekwatności (np. terminowości)

Rekomendacje:

*Pomiar rentowności umożliwia nam angażowanie pracowników w zadania, które mają **większy sens***

Maciej Nowak
– dyrektor personalny SGB-Banku SA



*ValueView®
pozwoiliło nam odpowiedzieć
na pytanie, czy praca którą wykonujemy na danym stanowisku
jest komuś potrzebna*

Jacek Różycki – prezes Vulcan

ValueView® - perspektywa pracownika

„**The only way to do great work is to love what you do.**”

If you haven't found it yet, keep looking. Don't settle. As with all matters of the heart, you'll know when you find it.”

- Steve Jobs



Raport indywidualny

Zadanie: Wykonywanie telefonów do klientów z ofertą

Beneficjent	Przydatność	Wystarczalność	Komentarz
Pracownik magazynu	Zgodna z oczekiwaniami	Zgodna z oczekiwaniami	Brak komentarza
Zastępca kierownika magazynu	Zgodna z oczekiwaniami	Zgodna z oczekiwaniami	Przydałaby się wcześniejsza informacja na temat planowanego odbioru towaru dla Klienta, szczególnie serów świeżych.
Dyrektor Zarządzający CEO	Nieprzydatne	Nieprzydatne	Trzykrotnie zauważone luki w bieżącym uzupełnianiu CRM; dane potrzebne do tygodniowego raportowania sprzedaży
Kierownik fabryki	Bardzo niska	Bardzo niska	Brak komentarza
Kierownik magazynu	Nieprzydatna	Nieprzydatna	Brak komentarza
Pracownik administracyjny	Nieprzydatna	Nieprzydatna	Brak komentarza
Pracownik pakowalni	Nieprzydatna	Nieprzydatna	Bardziej szczegółowe informacje dotyczące opakowania produktów promocyjnych (termin, dodatkowe elementy opakowania).

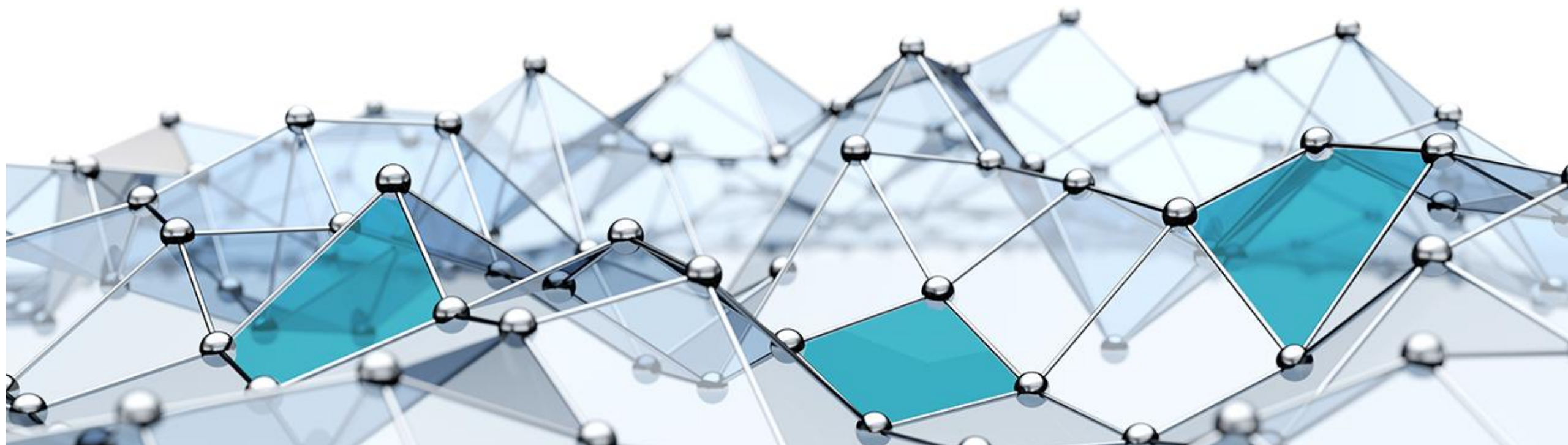
Rekomendacje:



„ValueView® helps organization to “reinvent themselves” and supports Teal self-management practices!”

Jon Gornstein – twórca i prezes Persona Global
światowy ekspert w dziedzinie produktów HRM

Podsumowanie skutki dla HRM



Zmiany na rynku pracy

- Nowe pokolenia wymuszają równe traktowanie oraz wzrost partycypacji w zarządzaniu
- Firmy dysponują nadpotencjałem organizacyjnym
- Źródłem motywacji do pracy jest motywująca praca wykonywana w dobrym towarzystwie
- Idee organizacji samozarządzających i partycypacji pracowniczej sprawdzają się biznesowo
- Kreatywność i „zwinność” organizacji zaczyna być kluczowym czynnikiem przewagi rynkowej
- Techniki zarządzania partycypacyjnego zaczynają być modne



Rekomendacje:



Motywujące do pracy jest to że ma ona sens i że jest wykonywana w dobrym towarzystwie

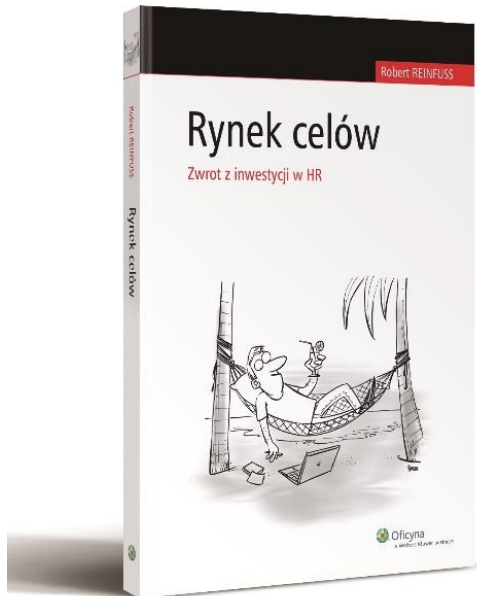
Michał Prądyński
– dyrektor BPI Polska

Co nowego wnoszą w HRM pomiary rentowności?

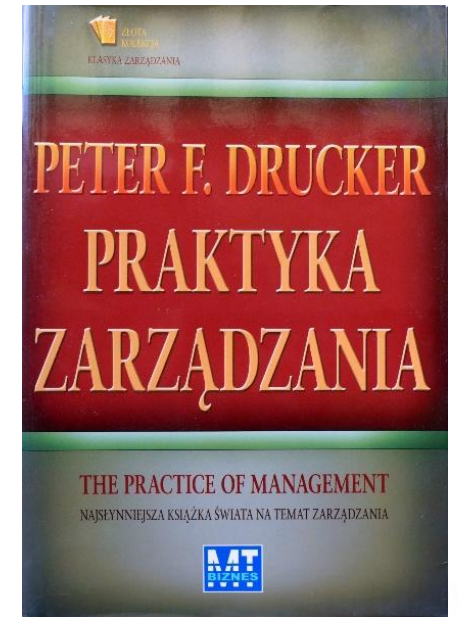
- **Nie są wartościujące** – to czy pracownik ma kompetencje i czy jest zaangażowany nie jest oceniane i nie ma wpływu na wyniki
- Mierzą **efekty pracy** a nie kompetencje czy zaangażowanie
- **Jakość pracy** nie jest oceniana – oceniana jest jej przydatność i ważność dla firmy
- Liczy się **wartość pracy w danej chwili** dla danej firmy a nie wartość rynkowa
- Ważna jest **ocena klientów** a nie przełożonych i współpracowników ze względu na potencjalny konflikt interesów
- Oceniane są **zadania wykonywane obecnie** lub planowane – zadania już wykonane nie są przedmiotem zainteresowania

Samokontrola jest możliwa!

O **samokontroli** – najtańszej i najskuteczniejszej formie kontroli pisał ponad 50 lat temu guru zarządzania Peter Drucker



Turkusowe i samozarządzające się organizacje opierają się na samokontroli.



Samokontrola jest możliwa!

Warunki aby samokontrola była skuteczna

- ✓ Pracownicy wiedzą co jest priorytetem a z czego mogą rezygnować
- ✓ Wyrazisty, jednoznaczny pomiar
- ✓ Pracownicy mają poczucie, że to co robią ma sens, jest potrzebne

Turkusowe i samozarządzające się organizacje opierają się na samokontroli

Rekomendacje:



Miejsca pracy, w których możemy pokazywać się w pełni tacy, jakimi jesteśmy, uwalniają bezprecedensową energię i kreatywność

Frederic Laloux

Konsekwencje dla HRM

- Rośnie udział pracowników w projektowaniu strategii, celów i zadań
- Oceny pracownicze będą zanikać na rzecz profesjonalnego dialogu nt. pracy i pomiarów rentowności zadań
- Za motywację i rozwój kompetencji odpowiedzialni będą pracownicy
- Podstawowym obowiązkiem pracodawcy będzie dobra organizacja pracy i tworzenie możliwości rozwoju poprzez projekty i inne formy partycypacji
- Wartościowanie stanowisk będzie brało pod uwagę ich rentowność
- Systemy „motywacyjne” będą zanikać na rzecz wysokich wynagrodzeń i technik zwiększania efektywności pracy

Rekomendacje:

*„Since the last 50 years, there was hardly any innovation in HR.
Your initiative brings democratization in the workplace to another
level.*

It also brings profit to the organization. How is that possible?

Democratized profits?

People have not heard of such ideas since Plato and Socrates”

Abel Hisken



Pytania?

Czy chcę poprawiać rentowność pracy?

Czy pracownikom mojej firmy zależy na tym aby ich praca miała sens?

Dziękuję za uwagę!