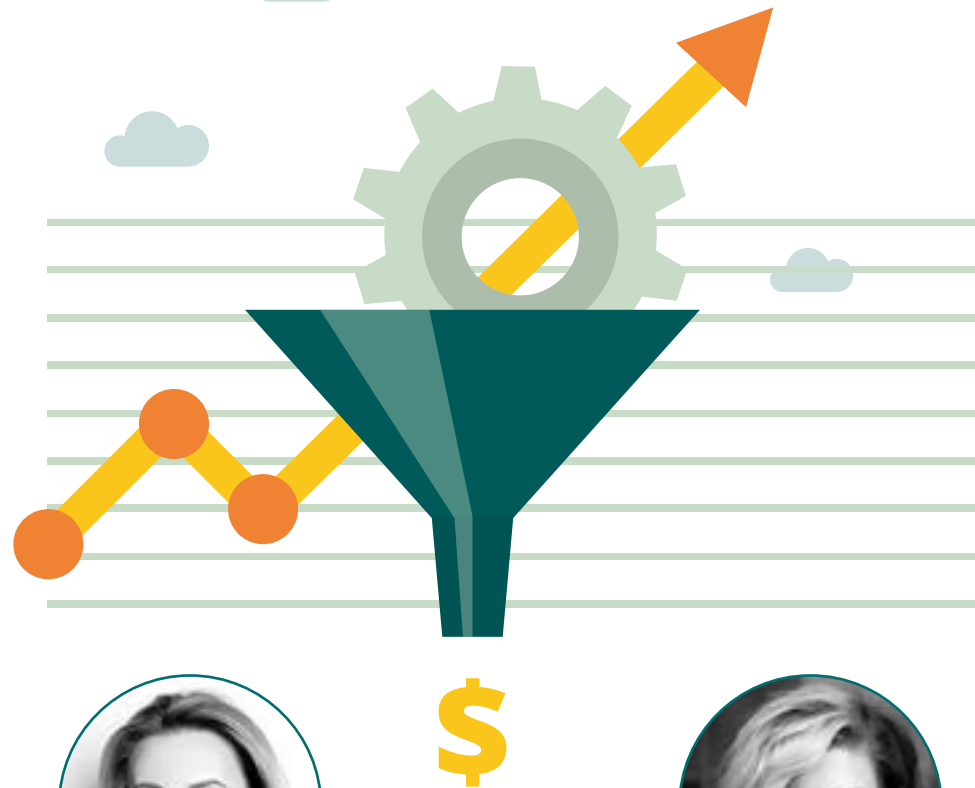


Czy optymalizacja może pozostać bez wpływu na zaangażowanie pracowników?

Mówiąc o optymalizacji, zwykle myślimy o zmniejszaniu kosztów. Tymczasem jest to znacznie bardziej złożony proces. Do tego nie zawsze musi być dotkliwy dla pracowników. Podwyższona efektywność może mieć bowiem różne oblicza – podejmowane przez firmę działania mogą generować tę samą wartość uzyskaną niższym nakładem czasu i pieniędzy lub generować większą wartość bez zwiększania nakładów. Mistrzostwem jest osiągnięcie wyższej wartości niższymi nakładami.



KARINA POPIELUCH

HR ekspert i trener biznesu, założyciel KaiZen HR i KaiZen IT. Autorka książki „HR Business Partner – rola, filary, perspektywy”, kierownik merytoryczny studiów HR Business Partner i Senior HR Business Partner oraz wykładowca MBA na Akademii Leona Koźmińskiego.

karina.popieluch@kaizenhr.pl



IWONA GROCHOWSKA

Współzałożycielka i CEO Nais, aplikacji do doceniania pracowników, ekspertka od budowania kultury doceniania w firmach i angażowania pracowników, wykładowca i trener biznesu.

iwona.grochowska@nais.pl

O ile nawet 85 proc. pracowników jest zadowolonych z pracy, biura, wynagrodzenia, benefitów, o tyle wciąż jedynie 15 proc. z nich deklaruje, że jest zaangażowana w pracę.

Decydując się na optymalizację biznesową, zaczynamy od określenia, jaką chcemy być organizacją, jaki produkt/usługę i komu chcemy dostarczać i jak zamierzamy to robić. Gdy dojdziemy do wniosku, że chcemy robić to, co wcześniej, ale niższym kosztem, musimy zacząć od przeglądu procesów biznesowych. Już po pierwszej analizie widzimy często straty spowodowane błędami, oczekiwaniem, wadliwą komunikacją itd.

Eliminacja ich przyczyn może przynieść skrócenie czasu wytwarzania/usługi, a to z kolei przełoży się na mniej godzin i etatów w miejscach, gdzie dokonaliśmy usprawnień. Warto też zastanowić się, co możemy uprościć lub zautomatyzować. Ważne, by decydując, kto z nami zostaje, a z kim się pożegnamy, stosować transparentne kryteria i klarowną komunikację oraz wesprzeć opuszczających organizację.

Jakie kroki należy podjąć, analizując dowolny proces HRM, zobrazujemy na przykładzie kluczowego dla firmy celu, jakim jest wzrost zaangażowania pracowników. Warto o nie zabiegać, bo osoby z wysokim poziomem zaangażowania zostają w organizacji na dłużej i pracują bardziej efektywnie, a przedsiębiorstwa z zaangażowanymi zespołami są bardziej efektywne i osiągają lepsze wyniki rynkowe – nawet do 40 proc. (Gallup – Engaged workplace, 2018).

Analizując cel, którym jest wzrost zaangażowania pracowników, warto też wziąć pod uwagę koszt zmiany na stanowisku. Według różnych źródeł (dane Michael Page, Sedlak&Sedlak) wynosi on około 12 wynagrodzeń. Oznacza to,

że wydłużenie czasu pracy w firmie zaangażowanego pracownika daje wymierne korzyści finansowe.

Niestety, firmy mają olbrzymi kłopot z zaangażowaniem. O ile nawet 85 proc. pracowników jest zadowolonych z pracy, biura, wynagrodzenia, benefitów, o tyle wciąż jedynie 15 proc. z nich deklaruje, że jest zaangażowana w pracę. (Monitor Rynku Pracy, Ranstad, 2019). Warto więc zabiegać o zwiększenie tego poziomu. Tym bardziej, że właśnie teraz zaangażowany zespół może być kluczowy dla przetrwania firmy i szybkiego powrotu jej kondycji sprzed pandemii.

KROK 1 Ustal i zdefiniuj cel

Nazwij go dokładnie i zastanów się, jakie działania doprowadzą do jego realizacji. Pomyśl, które z nich uczynią to najszybciej. Warto w tym celu sprawdzić, jak wygląda poziom satysfakcji i zaangażowania wśród pracowników firmy. Duże badanie w tym zakresie jest obciążone obawami po stronie firmy i wysokimi oczekiwaniami po stronie pracowników, warto jednak skorzystać choćby z miary badającej pomiar lojalności i zadowolenia pracowników, czyli eNPS (Employee Net Promoter Score), który bez nadmiernych oczekiwań pomoże zorientować się, co w trakcie piszczy.

KROK 2 Znajdź współpracowników do projektu

Powinny to być to osoby, które rozumieją, co i po co chcemy zmieniać. Jeśli będą ambasadorami optymalizacji, na pewno uda się wypracować dobre i efektywne pomysły.

Jak prawidłowo powinna przebiegać optymalizacja kosztów HR?

Przede wszystkim musimy zrozumieć, jaki jest jej oczekiwany rezultat. Jeśli jest nią wyłącznie niższy koszt pracodawcy, możemy sięgnąć po takie działania, jak:

- obniżenie wynagrodzeń zasadniczych,
- zmiana regulaminu wynagradzania i należnych premii,
- co najmniej zmiana modeli benefitowych wspierających pracowników,
- zmiana formy zatrudnienia,
- outsourcing funkcji lub procesów,
- automatyzacja,
- zatrudnienie pracowników objętych dofinansowaniem (bezrobotni, uczniowie szkół zawodowych, niepełnosprawni),
- zatrudnienie osób w ramach przygotowania zawodowego,
- skorzystanie z pracy obcokrajowców (np. w ramach wymiany studenckiej lub dotowanych programów rządowych),
- redukcja etatów.

Jeśli jednak oprócz obniżenia kosztów dochodzą dodatkowe kryteria, konieczne trzeba rozważyć wszelkie konsekwencje podjętych działań oraz zaprojektować stan docelowy tak, by zabezpieczyć wartość dla klienta.

Jeśli chcemy podejść rozsądnie do kwestii redukcji etatów, najryzykowniejszym z możliwych rozwiązań jest zaplanowanie tego w sposób, który wielu wydaje się sprawiedliwy, czyli zdecydowanie się na takie same (np. 20-proc.) redukcje we wszystkich działach. W ten sposób możemy doprowadzić do chaosu i konsekwencji, takich jak: brak niezbędnej obsady w kluczowych krokach procesu, stworzenie tzw. wąskich gardeł powodujących miejscowe przeciążenie i opóźniających realizację zleceń całej firmy oraz strach pracowników, którzy nie znając klucza selekcji i dalszych planów organizacji szukają nowej pracy i znacznie mniej angażują się w codzienne zadania.

Tu warto się zastanowić, kto podejmuje działania na rzecz podniesienia poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. Często pierwsza odpowiedź na to pytanie brzmi: dział HR i... jest błędna. Jeśli uznamy, że zaangażowanie jest oddaniem pracy, poczuciem znaczenia jako człowieka w firmie, wiąże się z entuzjazmem i poczuciem docenienia, łatwo zdefiniujemy uczestników tych procesów. Pion HR ma duży wpływ na działania prowadzące do satysfakcji z pracy, a bezpośredni przełożony to ktoś, kto ma prawdziwy i duży wpływ na zaangażowanie pracownika.

Według Instytutu Gallupa docenienie ze strony bezpośredniego szefa ma trzykrotnie większy wpływ na zaangażowanie człowieka niż jakkolwiek inna forma uznania ze strony firmy. To oznacza, że myślenie o zaangażowaniu pracowników z pominięciem aktywnego udziału menedżerów w firmie, jest z góry skazane na porażkę zarówno pod względem oczekiwanego efektu, jak i inwestycji w te działania.

KROK 3 Przejrzyj procesy, metody pracy i narzędzia

Poszukaj miejsc, gdzie zespół traci czas i pieniądze. Spójrzmy np. na benefity i procesy z nimi związane (także zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, z którego firmy w dużej części je finansują). Czy na pewno firma robi to efektywnie? W tym obszarze można osiągnąć bardzo wiele w ramach optymalizacji. Do dyspozycji mamy kilka sposobów. Warto rozważyć:

- przeniesienie procesów związanych z obsługą benefitów do jednej aplikacji;
- zdigitalizowanie w pełni obiegu dokumentów, które są związane z dystrybucją funduszu socjalnego. To może być koniec obsługi stosu papierów i ich archiwizowania. Warto pomyśleć też o ekologii;
- pracę komisji socjalnej online, czego skutkiem będzie m.in. koniec podróży i fizycznych zebrań, ale przede wszystkim usprawnienie i gigantyczne skrócenie procesów związanych z obiegiem czy podpisywaniem dokumentów i ciągłość historii;

- raportowanie online i w czasie rzeczywistym ruchu każdego złotego w ramach funduszu. Koniec raportów w Excelu i ręcznego comiesięcznego liczenia wydatków da błyskawiczny dostęp do wiedzy;
- zorganizowanie w sposób transparentny, szybki i na stałe komunikacji do pracowników tak, żeby rozumieli zasady gry i podziału funduszu, co często pozostaje dla nich tajemnicą i rodzi niepotrzebne projekcje i frustracje.

Warto zatrzymać się jeszcze na chwilę przy technologii, zwracając uwagę na wybór takiego narzędzia, które łączy w sobie funkcje benefitowe (zwłaszcza wsparcie w postaci zapomóg czy tanich kredytów) i te związane z docenianiem, bo tylko wtedy można gromadzić i analizować kompleksowo dane, śledzić je online i wykorzystywać do podejmowania decyzji dotyczących pracowników, przeciwdziałając kosztownej rotacji.

Technologia umożliwia bowiem szybkie zbadanie nastrojów w zespołach (choćby za pomocą ENPS) i podejmowanie działań zapobiegających niekontrolowanym odejściom wcześniej niż w momencie, gdy pracownik złoży wypowiedzenie. Narzędzia łączące te funkcje pozwolą zaprosić do współpracy menedżerów, tak by każdy z nich miał dostęp do wiedzy na temat swojego zespołu i mógł podejmować bardziej trafne i szybsze decyzje wobec jego członków.

KROK 4 Od ogółu do szczegółu

Rozpisuj procesy i szanse zmiany – zaczynanie od środka grozi nieefektywnym chaosem. Dzisiaj rynek dostarcza wielu alternatywnych rozwiązań względem tak popularnych kart sportowych i abonamentów medycznych. Warto się za nimi rozejrzeć. Według badań Deloitte posiadacze kart sportowych korzystają z klubu fitness średnio 1,5–2,5 raza w miesiącu. Gdy przyjmiemy cenę 80 zł za taką kartę, owe pojedyncze wejścia okazują się bardzo drogie. Jak zoptymalizować te koszty?

- Na rynku jest coraz większa otwartość na systemy pay per entry – tak w zakresie

sportu, jak i zdrowia, które pozwalają zaoszczędzić do 30 proc. budżetów przeznaczanych na finansowanie tych usług przez pracodawcę.

- Pandemia zmieniła zwyczaje wielu z nas, przenosząc naszą aktywność w różnych dziedzinach do internetu. Być może część pracowników będzie wolała wybrać ten sposób ćwiczenia? Usługi fitness online stoją na wysokim poziomie i są wielokrotnie tańsze dla pracodawców, którzy decydują się na ich finansowanie.
- Interesujący dla wielu firm może być koncept kafeтерии total cash, który zakłada, że pracodawca stawia do dyspozycji pracownika określoną kwotę w aplikacji, w ramach której swobodnie wybiera on rodzaj benefitu, który w danym momencie jest dla niego najbardziej odpowiedni. Firma nie musi wtedy dbać o kontrakty z kilkoma dostawcami usług benefitowych, zwiększa też szansę na dopasowanie świadczeń do osobistych preferencji zatrudnionego. Pracownik sam decyduje, czy przeznacza środki na sport, zakupy czy swój rozwój.

Również tu na uwagę zasługuje technologia, bo nowe rozwiązania (czy to online czy w modelu *pay per entry*) zapewniają transparentne raportowanie aktywności fizycznej pracowników. Informacja o tym, ile firma opłaca kart sportowych, ma szansę być zamieniona na informację, czy firma wspiera faktycznie dbanie o kondycję fizyczną i zdrowie.

KROK 5 Monitoruj efekty pracy – rób to często i regularnie, najlepiej online, jeśli to możliwe

Gdy już wejdziesz na drogę optymalizacji i zobaczysz pierwsze efekty, będziesz chciał na niej zostać. Tu znów z pomocą przychodzi technologia, której nieodzownym atrybutem są dane i szybki dostęp do nich. Ta wiedza będzie dla Ciebie najlepszą adrenaliną i drogowskazem, czy działasz we właściwym kierunku. ●