



XII LatoHR

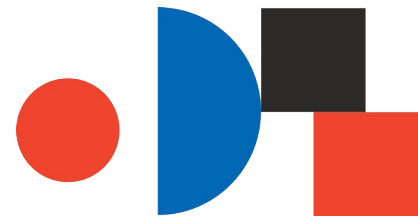
23-24 czerwca 2021 | ONLINE

new normal

w praktyce HR

Warsztat

**Etatyżacja jako oś sprawnej i efektywnej
organizacji 21 wieku**



Poznajmy się



Monika Buchajska - Wróbel

Partner Inwenta Sp. z o.o.
Prezes Stowarzyszenia Interim Managers



Roman Wendt

SIM Certyfikowany Interim Manager®
Ekspert doskonałości biznesowej i operacyjnej

XII LatoHR
new normal

w praktyce HR



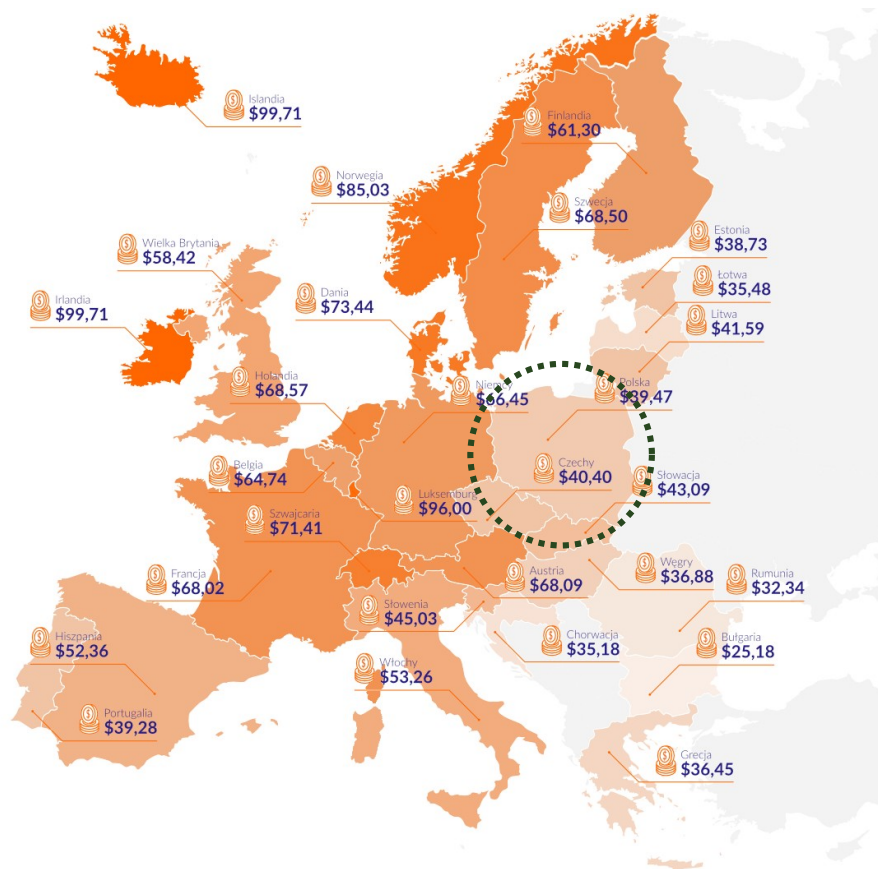


PRACA MARZEŃ

PRODUKTYWNOŚĆ W EUROPIE

Jaką wartość dla PKB
ma godzina pracy w krajach OECD?

POLSKA
39,47\$



Naturalny poziom efektywności

Efektywność pracy



35% czasu pracy to nieobecność, brak pracy lub praca poniżej oczekiwań.

Źródło: Badanie własne Roman Wendt, case study.

Zamieszanie w definicjach



WYDAJNOŚĆ

Jak robić coś szybciej/sprawniej

Iloraz liczby godzin niezbędnych i godzin przepracowanych jednostki gdy trwa praca



EFEKTYWNOŚĆ

Jak lepiej wykorzystać zasoby które się posiada

Iloraz liczby godzin niezbędnych i godzin przepracowanych działu



PRODUKTYWNOŚĆ

Jak osiągać więcej robiąc mniej

Iloraz wartości w pieniądzu i godzin przepracowanych

Studium przypadku

1

Pandemia nadszarpnęła standing firmy. Właściciel (centrala) wymienia prezesa.

Prezes zauważa, że obroty spadły o połowę, a liczba pracowników pozostała ta sama. W budżecie do właściciela zakłada cięcia etatów.
Budżet się spina.

2

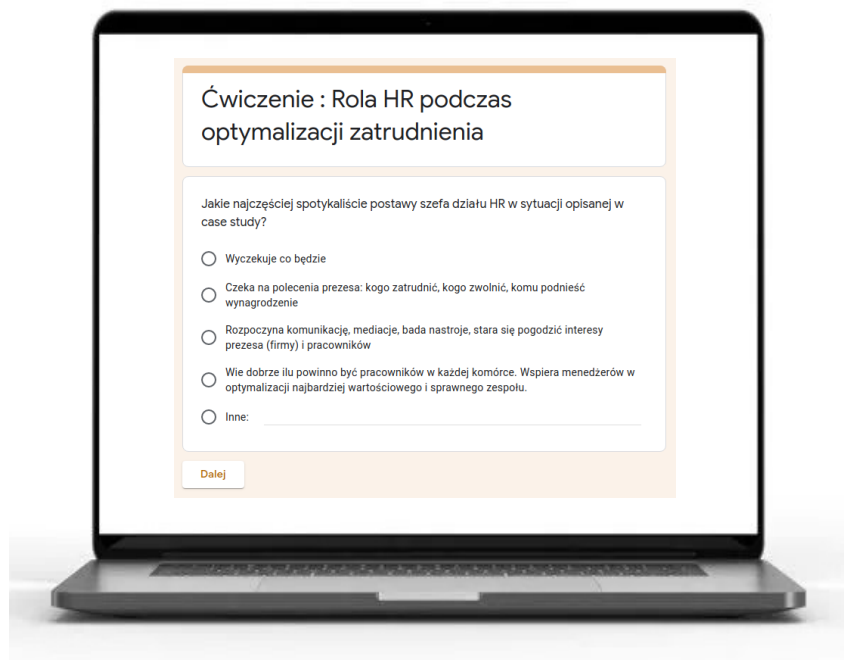
3

Część kadry dyrektorskiej nie radzi sobie ze zmianą, zastępują ich menadżerowie z energią, ale nie znają organizacji. Na wzmiankę o optymalizacji zatrudniania dowiadują się od podwładnych, że owszem - przydałoby się kilka dodatkowych osób, a i pensje nie były podnoszone od kilku lat ...

Jest połowa roku, i realizacja budżetu jest zagrożona. Właściciel zaczyna się niecierpliwić.

4

Ćwiczenie: Rola HR



Etatyżacja

ile etatów naprawdę potrzebuje organizacja

wynika bezpośrednio z
pracochłonności wykonywanych
pożytecznych prac i zadań

Metody wykorzystywane do określenia liczby etatów

INTUICYJNE

Plan etatyzacji, Diagram funkcji, Blokada etatów

MATEMATYCZNO-
STATYSTYCZNE

Ekstrapolacja trendu, Rachunek korelacji i regresji, Modele decyzyjne

PRZEZ ANALOGIĘ

Benchmark rynkowy, Benchmark wewnętrzny

WSKAŹNIKOWE

Szacunek ekspertów, Metody normatywów elementarnych

OBSERWACYJNE

Migawka, Fotografia dnia, Samofotografia, Chronometraż, Samochronometraż

Obiekcje

- Nie da się mierzyć pracy umysłowej (to nie taśma)
- Nieregularność, różnorodność, duża liczba prac
- Wysoki stopień specjalizacji i kompetencji, spisanie niecelowe, zaufanie

Studium przypadku Inwenta

Sieć sklepów - 120 sklepów o różnym formacie i różnym poziomie zatrudnienia.

Brakuje ludzi do pracy. Kierownicy sklepów zamiast pracować z ludźmi na hali sklepowej 70% czasu spędzają na czynnościach biurowych.



1. Ocena poziomu zatrudnienia na dużym poziomie ogólności bez analizy wszystkich procesów wewnętrznych w organizacji – identyfikacja potencjału przeprowadzenia szczegółowej analizy zatrudnienia w poszczególnych sklepach oraz możliwych oszczędności wynikających z optymalizacji zatrudnienia.
2. Ocena sezonowości pracy wpływającej na niezbędny poziom zatrudnienia w sklepach.
3. Ocena zadań wpływających na zwiększenie pracochłonności w sklepach.
4. Ocena obciążenia pracą – liczba obsługiwanych klientów (liczba paragonów) i transakcji sprzedażowych (liczba pozycji na paragonach) bez oceny pracochłonności innych działań i ich spiętrzenia w czasie.
5. Stworzenie wewnętrznych benchmarków uwzględniających specyfikę pracy w sieci sklepów.

Metoda: fotografia dnia pracy – monitoring wykonywanych czynności wraz z ilością czasu, wywiady bezpośrednie, obserwacje w miejscu pracy, analiza sprzedaży.

Czas trwania projektu - 2 miesiące Dedykowany zespół - 5 konsultantów Próba - 30%

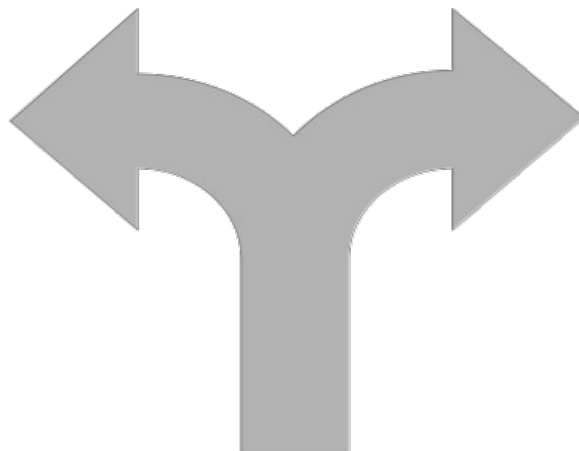


KROK 1 : Zobaczyć **WARTOŚĆ** w pracy

KOSZTY

Jak to co robimy
zrobić taniej.

Krótki horyzont
Kasowanie potencjału
na rozwój



WARTOŚĆ DODANA

Co robimy,
Komu to jest
potrzebne i do czego,
Ile to jest warte.

Długi horyzont
Inwestycja w
potencjał na rozwój

Ćwiczenie: Określ wartość



[LINK DO FORMULARZA](#)

Korzyści

- Podniesienie świadomości i kompetencji menedżerów w zakresie organizacji funkcjonowania,
- Wzrost produktywności w wyniku wykonywania czynności z wartością dodaną w optymalny sposób; Eliminacja marnotrawstwa.
- Kontrola kosztów stałych.
- Eliminacja monotonnych prac z niską wartością. Celowana automatyzacja i usprawnienia

Miejsce PRACY W strukturze tworzenia wartości

3

REZULTAT

Cel, rezultat, za który odpowiada menedżer

2

WARUNKI

Co musi się stać, co trzeba zrobić by go osiągnąć

1

PRACA

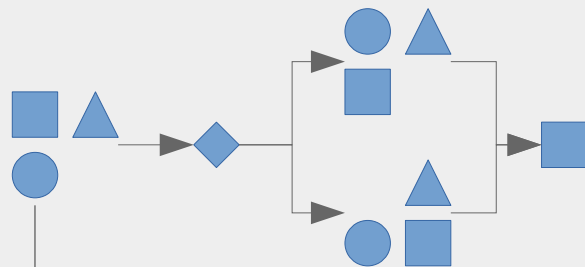
Lista niezbędnych aktywności
[PRACOCHŁONNOŚĆ]

KROK 2: Zobaczyć pracę w pracy

AKTYWNOŚĆ
OPERACJA, ZADANIE (kilka czynności i ich sekwencja , np. wizyta handlowa)

PROCES

(kilka operacji połączonych logiką postępowania, np. nadzorowanie i egzekwowanie kontraktów i płatności)



CZYNNOŚĆ

(np. napisanie maila, wysłanie maila)

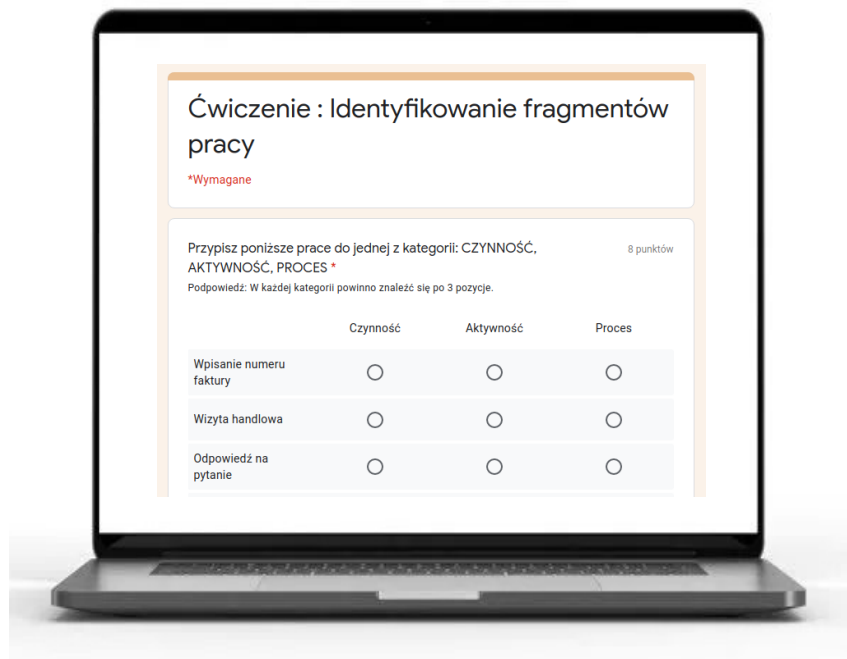
FUNKCJA

(bloki i struktury operacji realizujące przemiany materiałów i danych w produkty i efekty niezbędne do funkcjonowania firmy)

OBSZAR

(kilka procesów dających efekt, włączając ich wzajemną synchronizację i planowanie np. sposób funkcjonowania działu Sprzedaż Krajowa - system zarządzania)

Ćwiczenie: Identyfikowanie fragmentów pracy



Ćwiczenie: Co blokuje sprawną etatyzację

Ćwiczenie : Co blokuje sprawną etatyzację

Podaj 4 najważniejsze powody, które przeszkadzają w przeprowadzeniu sprawnej etatyzacji:

- Myślenie w kategoriach bezpieczeństwa realizacji obowiązków kosztem nadmiaru posiadanych zasobów
- Gromadzenie zasobów na czas najwyższych okresów obciążenia pracą, "na wszelki wypadek"
- Brak dostrzegania wymiaru wykonywania pracy pod postacią zadań i aktywności,
- Ogromna liczba czynności wykonywana każdego dnia w firmie
- Brak dostrzegania wartości dodanej prac
- Przeszacowanie czasów wykonywania zadań i aktywności
- Brak możliwości opisanie pracy umysłowej

Prezentacja rozwiązania

ETAP 1	Etatyżacja i inwentaryżacja <ul style="list-style-type: none">• Krok 1: Co powinniśmy robić• Krok 2: Rejestrujemy aktywności	▶	Liczba potrzebnych etatów
ETAP 2	Analiza możliwości poprawy <ul style="list-style-type: none">• Krok 1: pracożłonność oczekiwana• Krok 2: plan poprawy	▶	Plan usprawnień i automatyzacji

KROK 1 : Co powinniśmy robić

- Predefiniowanie oczekiwanych aktywności
- Ograniczona liczba (istotność)
- Kategoryzacja
- Otwarty katalog, ale widać co dopisano
- „Worek” „INNE”



Lista aktywności w dziale

Aktywność	Definicja wartości	Value Added	Kategoria
Przyjęcie paczek	Paczka	VA	Praca
Przyjęcie całych palet	Paleta	VA	Praca
Rozwózka i wstawienie do magazynu	Paczka	VA	Praca
Zdejmowanie z regałów (reachtruck)	Linia/paczka/paleta	NNVA	Praca
Kompletowanie zleceń	Linia	VA	Praca
Sprawdzenie kompletności zleceń	Linia	NVA	Praca
Pakowanie paczek	Paczka	VA	Praca
Wydanie paczek	Paczka	VA	Praca
Wydanie palet	Paleta	VA	Praca
Obsługa zwrotów	Paleta	NNVA	Praca
Inne	inne	NVA	Inne

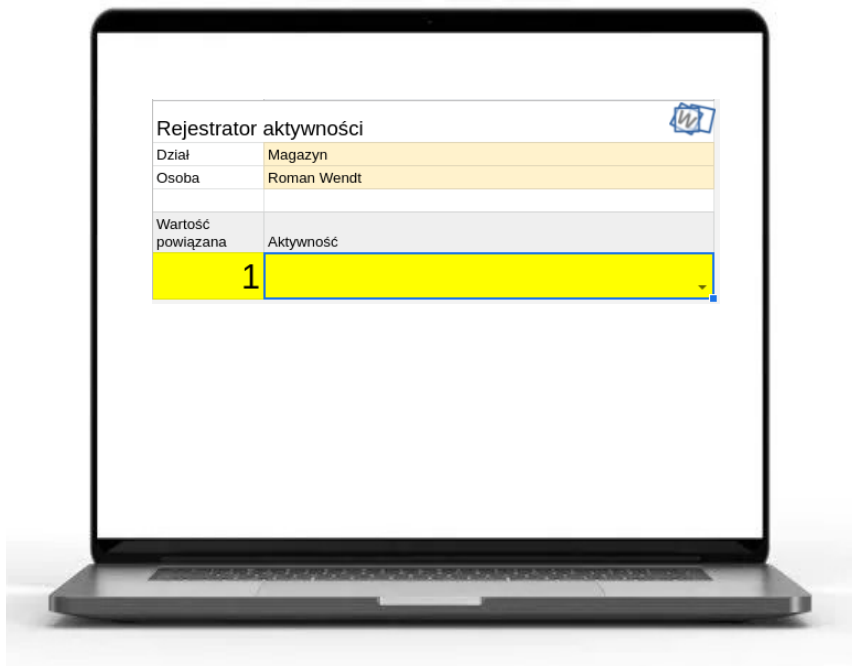
ZADANIE : Przygotuj listę aktywności dla działu (w grupach)



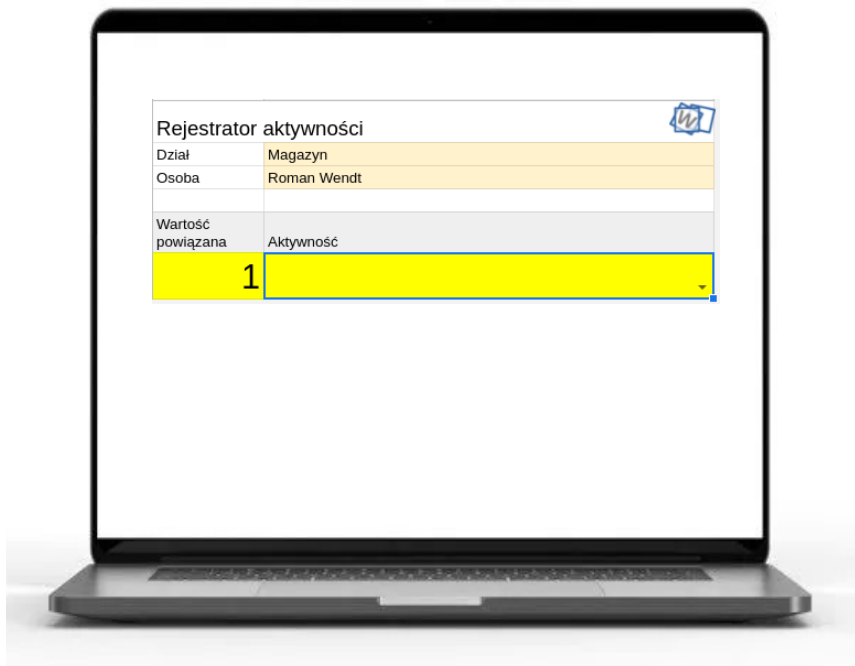
Lista aktywności w dziale

Aktywność	Definicja wartości	Value Added	Kategoria
Przyjęcie paczek	Paczka	VA	Praca
Przyjęcie całych palet	Paleta	VA	Praca
Rozwózka i wstawienie do magazynu	Paczka	VA	Praca
Zdejmowanie z regałów (reachtruck)	Linia/paczka/paleta	NNVA	Praca
Kompletowanie zleceń	Linia	VA	Praca
Sprawdzenie kompletności zleceń	Linia	NVA	Praca
Pakowanie paczek	Paczka	VA	Praca
Wydanie paczek	Paczka	VA	Praca
Wydanie palet	Paleta	VA	Praca
Obsługa zwrotów	Paleta	NNVA	Praca
Inne	inne	NVA	Inne

KROK 2 : Rejestrujemy czasy i częstotliwość



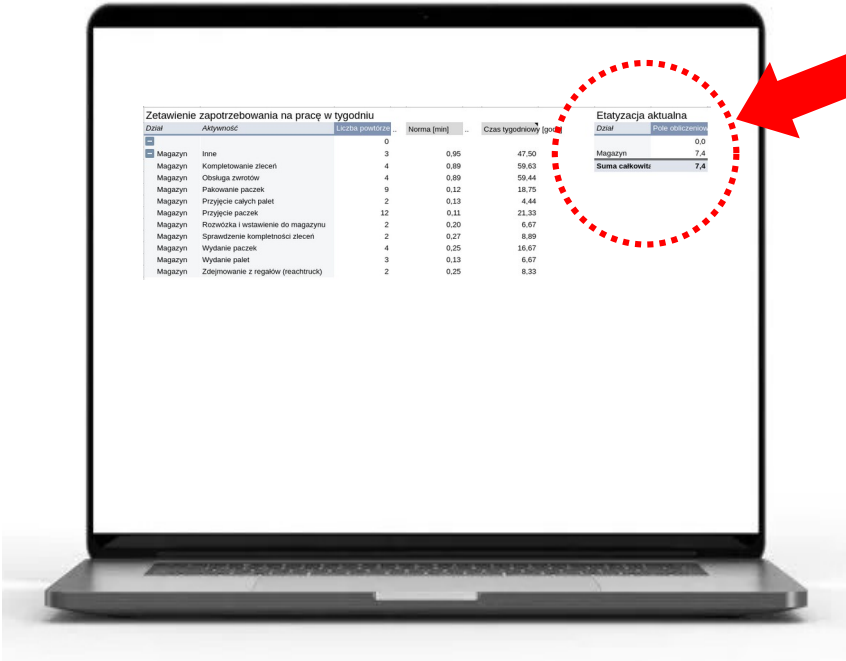
ZADANIE : Zarejestrujmy kilka aktywności



WYNIK : Liczba potrzebnych etatów

WARTOŚĆ DODANA

- Najlepsze powtarzalne wyniki a nie średnia
- Wskazanie czasu na aktywności „INNE”



Zetawienie zapotrzebowania na pracę w tygodniu

Dział	Aktywność	Liczba poniedziałek	Norma (min)	Czas tygodniowy (godz)
		0		
Magazyn	Inne	3	0,95	47,50
Magazyn	Kompletowanie zleceń	4	0,89	59,63
Magazyn	Obsługa zwrotów	4	0,89	59,44
Magazyn	Pakowanie paczek	9	0,12	18,75
Magazyn	Przyjęcie całonocnych palet	2	0,13	4,44
Magazyn	Przyjęcie paczek	12	0,11	21,33
Magazyn	Rozwózka i wstawienie do magazynu	2	0,20	6,67
Magazyn	Sprawdzenie kompletności zleceń	2	0,27	8,89
Magazyn	Wydanie paczek	4	0,25	16,67
Magazyn	Wydanie palet	3	0,13	6,67
Magazyn	Zoptymalizacja z regałów (reachtruck)	2	0,25	8,33

Etatyżacja aktualna

Dział	Pole odliczeniowe
Magazyn	7,4
Suma całkowita	7,4

ETAP 2 : Usprawniamy pracę

- Dopasowanie liczby etatów do rzeczywistych potrzeb,
- Jasne zasady argumentacji wniosków o zatrudnienie/redukcję liczby pracowników,
- Wyznaczenie zadań dla usprawnień organizacyjnych i rozwijania kompetencji pracowników,
- Zwiększenie świadomości menadżerskiej zarządzających - wstęp do sprawnego zarządzania działami.

Funkcja	Stanowisko	Dział	Aktywność i rodzaj	Liczba powtórzeń	Dokumenty/rozrządzenie/produkt	Czas trwania (min)	Wydatki (PLN)	Wartość dodana (Value Added)	Kategoria
Operacja	Pracownik	Magazyn	AAAA	3		0,28		0,01	
Operacja	Pracownik	Magazyn	Inne	5		5,12		0,43	NVA
Operacja	Pracownik	Magazyn	Przyjmowanie p	10	PZ	7,60		1,27	M
Operacja	Pracownik	Magazyn	Kolegowanie wysytek						
Operacja	Pracownik	Magazyn	Wydawanie prze	11	WZ	0,10		0,02	VA

WARTOŚCI OCZEKWANE	Liczba powtórzeń oczekiwana	Dokumenty/rozrządzenie/produkt	Czas trwania oczekiwany (min)	Wydatki (PLN)	Wartość dodana (Value Added)	Kategoria
	3		0,28		0,01	
	5		5,12		0,40	NVA
	5 PZ		7,60 D		0,60	M
	10 WZ		20,00 D		3,30	VA
	11 WZ		5,00 T		0,90	VA

Podójście stojące za rozwiązaniem

- Cel określenia zapotrzebowania na pracę -> racjonalizacja anie śrubowanie normy,
- Identyfikacja „przeszkadzaczy” i ich wpływu,
- Identyfikacja najistotniejszych, możliwych do poprawy aktywności,
- Świadoma praca i rozwój menadżerów.

Podjęcie metodyczne stojące za rozwiązaniem

- Wartość oczekiwana i praca na różnicy,
- Pareto i „worek” „Inne”,
- Najlepsze powtarzalne wyniki a nie średnia,
- Skupiamy się tylko na istotnych pozycjach.

Porównanie podejść

KLUCZOWE PARAMETRY Dla typowej organizacji (1000 osób, 1 dział 60 punktów lokalnych)	STARA	NOWA
CZAS TRWANIA	2 miesiące	2 tygodnie
PRACOCHŁONNOŚĆ RBH	800	200
LICZBA DEDYKOWANYCH OSÓB	5	2

Korzyści systemowe podejścia

- Kontrola zatrudniania pracowników, ochrona przed nieuzasadnionym wzrostem liczby etatów,
- Fundament do racjonalnej struktury podaży pracy (etaty, praca czasowa, praca specjalistyczna, outsourcing),
- Możliwość "obrony" wyższych wynagrodzeń w wyniku wzrostu efektywności,
- Eliminacja powtarzalnych nisko-kwalifikowanych prac -> zasilenie programów automatyzacji,
- Ciekawa i ambitna praca wymagające rozwoju kompetencji -> zasilenia programów szkoleniowych,
- Strategicznie - budowanie (i ciągle "trenowanie") sprawnej elastycznej i efektywnej organizacji wygrywającej z konkurencją

Dziękuję za uwagę.



Monika Buchajska - Wróbel

Prezes Stowarzyszenia Interim Managers



Roman Wendt

SIM Certyfikowany Interim Manager®

XII LatoHR

new normal

w praktyce HR

