

E-BOOK

# WSPOMAGANA CYFROWO WYDAJNOŚĆ PRACY



TRANSFORMACJA  
CYFROWA



WYZWANIA PRZEDSIĘBIORSTW  
W 2023



# CYFROWY RYNEK PRACY

Jednym z rosnących czynników decydujących o pozycji strategicznej na rynku, także tym globalnym wpływającym też na rynek pracy, jest postęp techniczny poprzez transformację cyfrową. Powszechnym staje się dostępna automatyzacja i robotyzacja. W przypadku demografii, jego trend nabiera szczególnego znaczenia na polskim rynku pracy. Gotowość do wdrażania postępu technicznego wynika z presji konkurencyjnej.

Wg raportu PKO BP Kwartałnika Ekonomicznego z grudnia 2020 roku, w ostatniej dekadzie łatwo dostępna podaż pracy w Polsce obniżała tę presję. Na 2 euro wytworzonej wartości dodanej w krajowym przemyśle w 2019 przypadło 1 euro kosztów pracowniczych. Dzięki temu Polska znalazła się w pierwszej 10 państw o najwyższej opłacalności produkcji.

Jednocześnie jednak poziom technicznego uzbrojenia pracy jest w Polsce wciąż jednym z najniższych w UE (20% unijnej średniej) i podczas, gdy inne państwa regionu go zwiększały, w Polsce na przestrzeni ostatnich lat nie zmieniał się.



Czy zatem wzrost wydajności pracy będzie następował przede wszystkim na drodze postępu technicznego, czy należy równocześnie zadbać o wzrost zaangażowania pracowników? Odpowiedź brzmi: jedno i drugie. Zatem:

## **CZY OPTIMALIZACJA MOŻE POZOSTAĆ BEZ WPŁYWU NA ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW?**

Jak jeszcze niedawno (rok temu) ekspertki HR na łamach magazynu „HR Personel & Zarządzanie” pisały o optymalizacji poprzez redukcję kosztów personelu i podwyższoną efektywność, uzyskując tę samą wartość niższym nakładem czasu i pieniędzy lub generować większą wartość bez zwiększania nakładów. A mistrzostwem jest osiągnięcie wyższej wartości niższymi nakładami.

## Jak osiągnąć takie mistrzostwo?

Jak dowodził pod koniec 2019 roku Ranstad w Monitorze Rynku Pracy, przedsiębiorstwa mają sporo problemów, aby zaangażować swych pracowników. Nawet jeśli 85 proc. pracowników jest zadowolonych z pracy, wynagrodzenia, czy dodatkowych korzyści (benefitów), to jedynie 15 proc. z nich oznajmia, że jest zaangażowana w pracę. Trzeba więc zabiegać o zwiększenie tego poziomu. Tym bardziej, że właśnie teraz zaangażowany zespół może być kluczowy dla rozwoju firmy, szybkiego rozwoju i uniknięcia wypalenia organizacyjnego.

## MISTRZOSTWO W 5 KROKACH

Aby zatem osiągnąć wspomniane mistrzostwo wskazane jest zrealizowanie 5 kroków:

- 1. Monitorować efekty pracy** – najlepiej online.
- 2. Przejść od szczegółu do ogółu** – mierzyć aktywności od pojedynczego pracownika przez zespoły do całych zakładów.
- 3. Przejrzeć procesy, metody pracy i narzędzia** – porównać je z aktualnymi przebiegami wynikającymi z inteligentnego rejestrowania przebiegu czasów pracy (RPP).
- 4. Analizować** na bieżąco odchylenia rzeczywistych przebiegów pracy pracowników i uaktualniać opisy procesów oraz oceniać stopień zaangażowania uczestniczących w nich pracowników.
- 5. Oceniać zgodność celów** poszczególnych pracowników z celami przedsiębiorstwa.



W przypadku niezgodności dokonać wzajemnej adaptacji celów wśród załogi, doprowadzając do zgodności celów pracownika z celami firmy.

Jest to moim zdaniem efektywniejszy sposób osiągnięcia optymalizacji wzrostu wydajności pracy w rozwoju przedsiębiorstwa, aniżeli ucieczka do rozwiązań, które zwiastują co najwyżej utrzymanie wydajności. Mam tu na myśli: obniżenie wynagrodzeń zasadniczych, zmianę regulaminu wynagradzania i premiowego, zmianę modelu benefitowego, zmianę formy zatrudnienia, outsourcing funkcji lub procesów, automatyzację, zatrudnienie pracowników objętych dofinansowaniem (bezrobotni, uczniowie szkół zawodowych, niepełnosprawni), zatrudnienie osób w ramach przygotowania zawodowego, skorzystanie z pracy obcokrajowców, czy w końcu redukcji etatów.

W 2021 roku zdecydowana większość systemów rejestracji czasu pracy ewoluowała w kierunku automatyzacji ewidencji oraz rozwiązań chmurowych. Dzisiaj pracownicy działów HR starają się zredukować pracochłonność przy rozliczaniu rzeczywiście przepracowanego czasu, w sytuacji rosnących wymagań organizacyjnych i przepisów.

Jednak w dobie zaostrzającej się konkurencji, to już nie wystarcza. Postępująca cyfryzacja pomaga, ale jej standardowe rozwiązania w dużej mierze wciąż nie rozwiązują aktualnych problemów, z którymi borykają się pracodawcy i ich służby. Nieuzasadnione nadgodziny, przestoje, zbyt wolno rosnąca wydajność, to wciąż zmora większości średnich oraz dużych przedsiębiorstw produkcyjnych i logistycznych. Dochodzą do tego jeszcze zmiany charakteru i miejsca pracy: w terenie, pracy zdalnej, oddelegowania oraz zmienność trybu pracy w halach i biurach. One wszystkie sprawiają, że zaczyna kuleć nie tylko elastyczność organizacyjna w przedsiębiorstwie, ale też efektywność wyników pracy. Konsekwencją spadającego wykorzystania maszyn i pracowników, jest pogorszenie obsługi klientów.

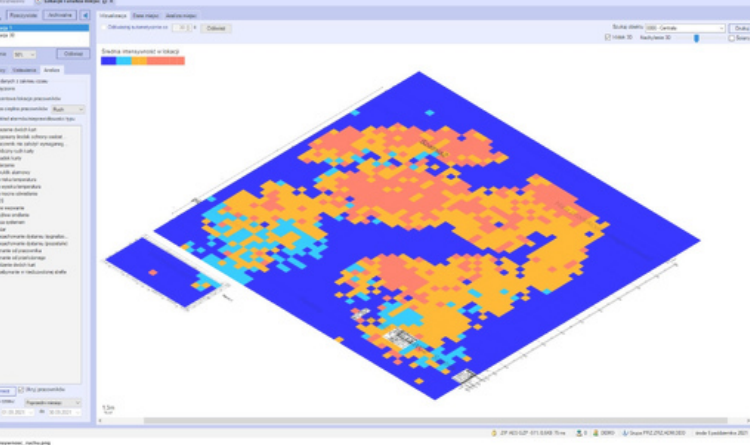
## **JAK TEMU ZARADZIĆ W DOBIE DYNAMICZNYCH ZMIAN OTOCZENIA GOSPODARCZEGO, UWARUNKOWAŃ PANDEMICZNYCH, A PRZEDE WSZYSTKIM ROSNĄCYM OCZEKIWAŃ KLIENTÓW I SAMYCH PRACOWNIKÓW?**

Mogą w tym wydatnie pomóc najnowsze i sprawdzone rozwiązania RPP (Rejestracji Przebiegu Pracy), które są bardziej wszechstronną wersją dotychczasowych systemów RCP (Rejestracji Czasu Pracy).

Jedno z pierwszych, powstało dwa lata temu. To polski system IT bazujący na inteligentnej karcie pracownika oraz Internecie rzeczy (IoT). W sposób automatyczny i na bieżąco dostarcza informacji, dzięki którym już nie tylko rozlicza się indywidualnie czas pracy, ale jej przebieg. Potrafi dostarczać informacji od pojedynczego pracownika po całe zakłady i jego filie. W ten sposób można na bieżąco uzyskiwać informację o realizacji pracy, jej miejscu wykonania, charakterze, przemieszczaniu się oraz co ważne - na ich podstawie przebiegu procesu pracy. To już zmiana jakościowa.

**Dzięki takiemu systemowi posiada się aktualny i obiektywny obraz spożytkowania zarówno potencjału pracowniczego, jak również organizacyjnego.**





## CO TO OZNACZA?

Dzięki takiemu narzędziu można zarządzać organizacją pracy w zakładzie, w terenie i na bieżąco reagować na potrzeby klienta eliminując zakłócenia. A to stwarza warunki do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Dzięki bogatemu zakresowi funkcjonalności, można nie tylko zautomatyzować proces ewidencji czasu pracy, ale wpływać przykładowo na redukcję nieplanowanych przestoju, nieuzasadnionych nadgodzin, motywować oczekiwane zachowania pracownicze, czy redukować koszty. Bezdotykowo dbając przy tym o bezpieczeństwo i higienę pracy.

Ilustrując problem: źle wykorzystany czas pracy to nie tylko problem organizacyjny, ale i duże koszty. Z powodu marnotrawstwa tego czasu, firma zatrudniająca 500 osób może stracić rocznie ponad milion złotych.

Potwierdziły to wyniki z zastosowania znanego mi systemu RPP na podstawie zachowań pracowników w kilku dużych firmach logistycznych i produkcyjnych, gdzie system ten zastosowano.

Przykładowo, dzięki niemu **zaoszczędzono do 80% nieefektywnego czasu poświęcanego** głównie na przerwy papierosowe, załatwianie prywatnych spraw poza terenem firmy, posiłki, wcześniejsze wyjścia do domu. Z badania brano pod uwagę jedynie czas, w którym pracownik powinien poświęcić pracy. Wyłączono z nich przerwy przysługujące zatrudnionym ustawowo. Poza tym dochodzą jeszcze koszty często nieuprawnionych nadgodzin i nieplanowany czas przestoju.

W systemie istnieją również ważne funkcjonalności jak nadzoru spełnienia wymogów BHP (np. noszenia kasków ochronnych), komunikacji wewnętrznej (wysyłania zadań i potwierdzania ich wykonania), czy wspomaganie systemów motywacyjnych. System typu Rejestracji Przebiegu Pracy, doskonalszy od typu Rejestracji Czasu Pracy, najlepiej sprawdza się przy zatrudnieniu ponad stu pracowników. Bo wówczas najefektywniej i najszybciej można uzyskiwać redukcję istotnych zakłóceń indywidualnych i zbiorowych czasu pracy.

Znajomość jej przebiegu buduje obiektywną ocenę pracy pracownika, co wykorzystane organizacyjnie i motywacyjnie, pozwoli na utrzymanie najlepszych pracowników. Pozwala pośrednio ocenić predyspozycje pracownika na danym stanowisku i przesunąć go na bardziej dostosowane do wzajemnych oczekiwań. Chroni się w ten sposób cenny kapitał ludzki przed zmniejszeniem potencjału, a nawet jego utraty.

# POPRAWA WYDAJNOŚCI, JAKO JEDEN Z WARUNKÓW PRZETRWANIA FIRMY?

Jedną z barier w zastosowaniu transformacji cyfrowej jest zwyczajny brak wiedzy na temat tego, w jaki sposób rozwiązania cyfrowe można w praktyce wykorzystać w swoich organizacjach.

Jeśli organizacja skupia się na kliencie i zrobiła już wiele w optymalizacji procesów produkcyjnych i usługowych, obsłudze klienta i inteligentnej logistyce, to czas na wykorzystanie rozwiązań inteligentnych w optymalizacji wydajności kapitału ludzkiego.

## MOTYWATOREM SĄ ZMIANY W OTOCZENIU BIZNESOWYM I ZACHOWAŃ KLIENTÓW



Przeprowadziliśmy niedawno kompleksowe badania wydajności i wyników pracy, z których wynika, że firmy odnoszące sukcesy w poprawianiu wydajności kierują się trzema zasadami.

1. Większość pracowników chce być wydajna, ale nader często przeszkadza im w tym sama organizacja.
2. Każda firma ma pewną liczbę utalentowanych pracowników, którzy mogą mieć nieproporcjonalnie duży wpływ na realizację strategii i wyniki, ale często przydziela im funkcje, które ograniczają ich skuteczność.
3. Ludzie dysponują ogromną ilością niewykorzystanej energii, którą mogliby poświęcić na pracę, ale często nikt ich do tego wystarczająco silnie nie zachęca.



**ZARZĄDZAJĄCY FIRMAMI  
CZĘSTO UWAŻAJĄ, ŻE  
„EFEKTYWNOŚĆ” I  
„WYDAJNOŚĆ” TO  
SYNONIMY. JEDNAK KIEDY  
MÓWIMY O STRATEGII,  
EFEKTYWNOŚĆ I  
WYDAJNOŚĆ TO DWA  
ZASADNICZO RÓŻNE  
KIERUNKI DZIAŁANIA.**

**Czynniki wpływające na wydajność  
pracy:**

Zasadniczo czynniki zwiększające wydajność można podzielić na 3 grupy. Pierwsza to inwestycje w wyposażenie, odpowiednie nieruchomości, sprzęty i warunki pracy, dzięki którym można wytworzyć w danym czasie więcej dóbr.

Na wzrost wydajności wpływa też postęp techniczny. Pracownicy mogą działać efektywniej, jeśli umiejętnie korzystają z zasobów technologicznych, nowoczesnych systemów i rozwiązań ułatwiających pracę.

Ostatni, jednak niezwykle ważny czynnik, to kapitał ludzki. Składają się na niego kwalifikacje i kompetencje pracowników, ich doświadczenie i zaangażowanie w obowiązki.

Przedsiębiorcy w większości zdają sobie sprawę, że inwestowanie w ten zasób ludzki przynosi mierzalne rezultaty.

**Jak zwiększyć wydajność pracy?**

Większa wydajność pracy oznacza wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Wbrew pozorom do efektywnego wykonywania swoich obowiązków zachęcają pracowników nie tylko pieniądze. Managerowie mają wiele możliwości kształtowania odpowiedniego poziomu zaangażowania zespołu. Dużą rolę odgrywa sposób zarządzania. Jasny system komunikacji (uwzględniający feedback jako powszechną praktykę w firmie), uproszczenie procedur i wyeliminowanie zbędnych formalności – od tego należy zacząć.

Istotne jest także przemyślenie, czy potencjał pracowników zostaje w pełni wykorzystywany, czy wszyscy w firmie zajmują odpowiednie stanowiska, czy ktoś mógłby sprawdzić się lepiej w innej roli. Odpowiedzi na te pytania często przynosi audyt personalny. Można też zaprząć do tego inteligentne systemy przebiegu pracy, które potrafią dostarczyć zarządzającym i HR nie tylko informacji statystycznych, ale przede wszystkim informacji analitycznych i zarządczych. A także oprzeć na nich system motywacji.

# CO Z TĄ KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ W TRANSFORMACJI CYFROWEJ?

Nie ma co ukrywać, praktycznie każdy z nas uczestniczy w transformacji cyfrowej. Szczególnie widzimy to w naszych firmach. Dla części branż jest to aksjomat, który buduje trwałą przewagę konkurencyjną, zapewniając przetrwanie na rynku.

Poszukujemy kompleksowych rozwiązań biznesowych, różnej gamy automatyzacji procesów, usprawnień, integracji, aby w nowy sposób dostarczać wartość klientowi oraz poprawić efektywność biznesu. Zauważyć można trend, w którym to dążymy do wdrożenia innowacyjnej technologii, spójnego, zintegrowanego systemu z każdym obszarem (działem, departamentem) naszej działalności. Używając skrótu myślowego – mamy po prostu wszystko w jednym miejscu. Z poziomu zarządczego i szeroko rozumianej sprawozdawczości (raportowania), mamy dane, informacje do bieżącego prowadzenia firmy, czy obszaru biznesowego.



## CZY TRANSFORMACJA CYFROWA JEST DZIAŁANIEM JEDNORAZOWYM?

W swoich założeniach transformacja cyfrowa jest projektem z innowacyjnym, uzasadnieniem biznesowym, harmonogramem, zakresem, nowoczesną i innowacyjną technologią lub systemem IT do wdrożenia. To wszystko prowadzi do upragnionego momentu wdrożenia.

W moim rozumieniu transformacja cyfrowa to przemiana biznesowa, przy wykorzystaniu technologii (wspieranej przez reorganizację struktury, procesów i sposobu zarządzania) oraz samo inicjującej się przemianie kultury organizacyjnej. Z mojej perspektywy jest to proces ciągłego doskonalenia – niekończąca się podróż.



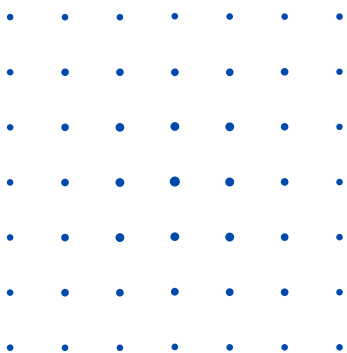


## DLACZEGO ZARZĄDZAĆ KULTURĄ ORGANIZACJI?

Zauważyć można, że coraz więcej mówimy o kulturze, jej znaczeniu i wpływie na biznes. Natomiast nie potrafimy określić jaka ona jest. Nie doceniamy jej, a w pogoni za realizacją celów projektu, biznesu, dotrzymaniem terminów i „dowiezienia efektów”, często lekceważymy jej znaczenie. A przecież kultura organizacyjna firmy jest równie ważna co biznesplan, plan strategiczny i bez wątpienia jednym z najważniejszych elementów działania przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna pozwala osiągać firmom większe zyski.

Zwróćmy uwagę na wymiar ludzki w naszej organizacji. Często jest on niestety na ostatnim miejscu. Oczywiście klient, jego potrzeby oraz dostarczana dla niego wartość jest ważna. Natomiast to nasi pracownicy realizują procesy transformacyjne, wdrażają nowe cyfrowe rozwiązania. Zatem jak zadbać o ich zaangażowanie, motywację, morale, wydajność, potrzeby a nawet aspekty psychologiczne?

Jak już wspomniałem, przy projektach związanych z cyfrową transformacją, niczym w tle inicjowany jest proces przemiany kultury organizacyjnej. Planując pilotaż lub podczas jego realizacji można już zauważyć pewne symptomy zmian, oddziałujące na kulturę. Pokuszę się o stwierdzenie, że bez świadomości znaczenia kultury organizacyjnej, projekty cyfrowej transformacji są skazane na porażkę.



Najlepszym tego przykładem były te polskie firmy, które na przelocie 2019/2020 roku, dzięki kulturze organizacyjnej osiągnęły spektakularne wyniki obsługując nowe rynki i podejmując się produkcji nowych produktów. Osiągnęły to dzięki swym prawidłowym założeniom podstawowym (w relacjach międzyludzkich, relacjach organizacji z otoczeniem), skonkretyzowanych normach i wartościach (celach wynikających ze strategii firmy, cenionych cechach pracowniczych) oraz technologii. Transformacja cyfrowa z definicji jest dużym przedsięwzięciem, składającym się z pomniejszych inicjatyw i projektów. Diagnoza kultury organizacyjnej jest szybkim, mało angażującym projektem, który najlepiej zlecić zewnętrznemu konsultantowi. Zapewni to obiektywne spojrzenia na organizację, uwzględniając najlepsze rekomendacje w zakresie projektowania zmian kultury.

Na etapie inicjacji, planowania transformacji, wręcz niezbędne jest przeprowadzenie diagnozy aktualnej kultury organizacyjnej. Jest to przetłamanie paradygmatu podejścia do zarządzania takimi projektami.

Przywódcy, liderzy, mając jasno określoną obecną kulturę (wiodący charakter, rozpoznane artefakty kultury) oraz ze wskazaniem (przez pracowników i menedżerów biorących udział w diagnozie) w jakim kierunku powinna ewoluować kultura firmy. Otrzymują niesamowite narzędzie, wspomagające projektowanie zmian.

Organizacje, które dostrzegą w kulturze potrzebę jej zaprojektowania, już na poziomie inicjatywy cyfrowej ograniczą ryzyko niepowodzenia transformacji cyfrowej, uzyskując lepszy zwrot z inwestycji. Czerpiąc z doświadczeń firm, które odniosły sukces, zauważyć można, że stworzono coś unikatowego, wyrazistego. Gdzie kultura wspiera w eliminowaniu niepewności (niepewności jaką w tym przypadku niesie ze sobą projekt i proces "transformacji cyfrowej"), budowie zaangażowania i grupowego utożsamiania się z wprowadzanymi zmianami czy też rozwiązaniami doskonalącymi biznes oraz jego efektywność.

Z drugiej strony mamy (szczególnie my menadżerowie MŚP) tendencję do częstego i chaotycznego wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, które często nie osiągają zamierzonych efektów (celów), ponieważ nie idą one w parze z pożądaną zmianą kultury naszej organizacji.

Mając zdefiniowany kierunek rozwoju firmy oraz jej pożądaną zmianę kultury naszej organizacji, z łatwością określimy kluczowe projekty. To impuls do zmian oraz bodziec do doskonalenia kompetencji menedżerskich.

## JAK DIAGNOZOWAĆ KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ?

Dobłą praktyką jest wykorzystanie narzędzia diagnostycznego, które zostało sprawdzone w wielu przedsiębiorstwach (w różnych branżach, rynkach oraz przez wielu menadżerów) oraz prezentowane podejście, które jest przydatne dla menadżerów średniego i wyższego szczebla. Ważne, aby zwrócić uwagę na dobór narzędzia badawczego tak, by przede wszystkim uwzględniło ilościowy i jakościowy charakter badania, umożliwiając trafność oceny, co w praktyczny sposób angażuje badanych pracowników i menadżerów organizacji.



# DOBROSTAN PRACOWNIKÓW W UJĘCIU TRANSFORMACJI CYFROWEJ

## Komentarz z webinaru Minimalizuj ryzyko i koszty nieefektywnego czasu pracy w przedsiębiorstwie

" ... Trzeba stworzyć strategię dbałości o dobre samopoczucie pracowników z rozumą przygotować projekt wnętrza dostosować strategię środowiska pracy do lokalnych warunków i kultury zastosować czytelne wskaźniki umożliwiające wykazanie zwrotu z inwestycji w dobrostan wdrożyć możliwie konsekwentną strategię Wellness dla całej organizacji. Według raportu opracowanego przez (PeWuCe) PwC: • 9% spadek wskaźnika rotacji pracowników oszczędził pewnej organizacji finansowej 2,7 mln dolarów w pierwszej fazie wdrożenia strategii dbałości o dobre samopoczucie pracowników, zaś 10% spadek wskaźnika rotacji pracowników oszczędził innej organizacji 770 tys. dolarów w ciągu zaledwie jednego roku. ..."



**Marian Nocoń**

Cyt. z "Dobrostan pracowników wartością dodaną pracodawcy Webinar: 03.11.2021r



" ... Zjawisko dbałości o dobre samopoczucie w miejscu pracy nie jest nowym zjawiskiem. Zdrowi pracownicy rzadziej korzystają ze zwolnień lekarskich i ich wydajność w pracy jest wyższa. Strategia dbałości o dobre samopoczucie pracowników otwiera przed pracodawcą ogromne możliwości stworzenia bardziej wydajnej i rozwijającej się w zrównoważony sposób organizacji, gdzie środowisko pracy wspiera zarówno cele biznesowe samego pracodawcy, jak i osobiste cele pracowników. Przeprowadzanie przez dział HR regularnych badań zaangażowania czy nastrojów pracowników. Aż 38% HR-owców wskazuje, że badania tego typu nie są w ogóle przeprowadzane w ich organizacji, argumentując to **brakiem zgody i potrzeby ze strony zarządu**, ale też niską świadomością wartości, jaka może płynąć dla firmy z trzymania ręki na pulsie.

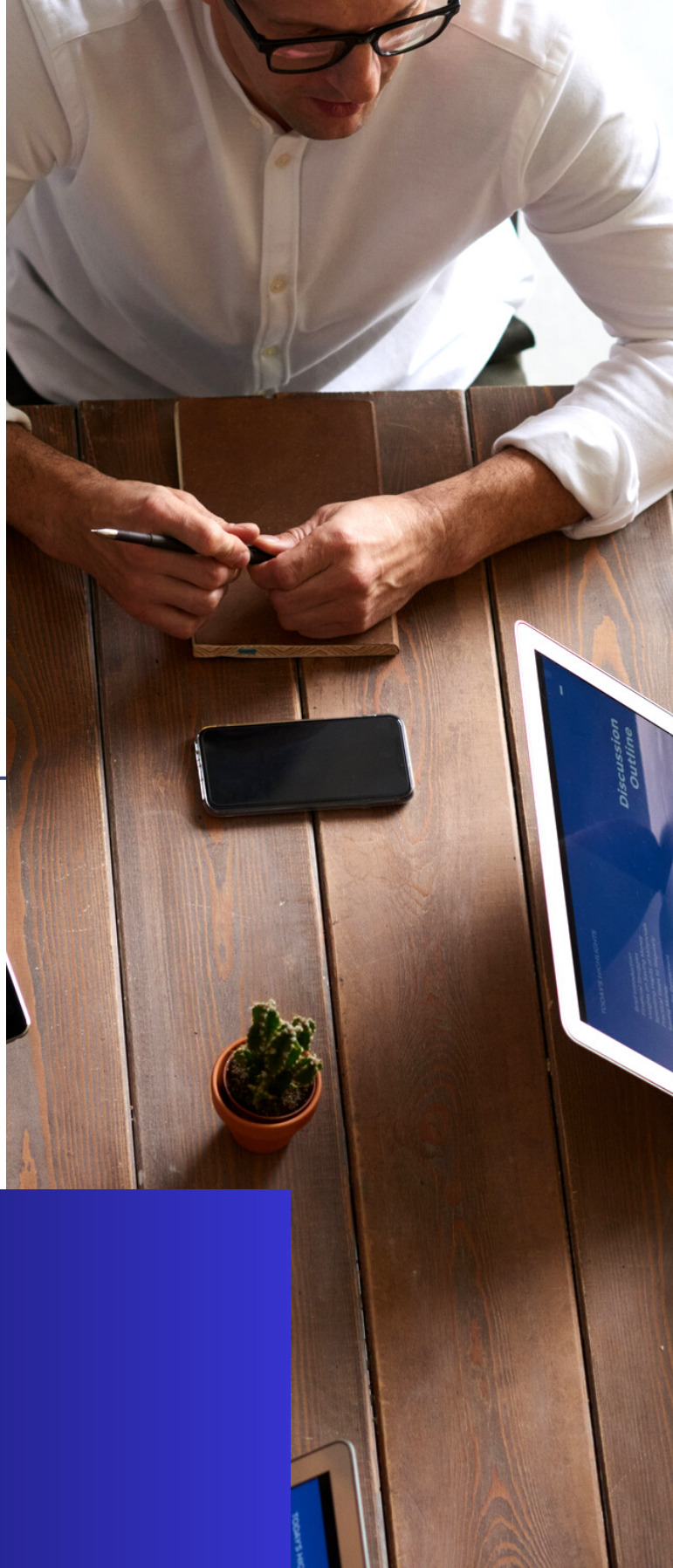


**Łukasz Krupa**

Cyt. z "Dobrostan pracowników wartością dodaną pracodawcy Webinar: 03.11.2021r



# ZAPRASZAMY DO KONTAKTU



Kontakt z nami:

e-mail: [kontakt@igoes.pl](mailto:kontakt@igoes.pl)

tel. 508-120-711

[www.igoes.pl](http://www.igoes.pl)