

Optymalizacja to nie tylko cięcie kosztów

MĄDRZE PRZEPROWADZONA optymalizacja pozwala obniżyć wydatki na bieżące funkcjonowanie firmy oraz trwale usprawnić jej procesy. Przeprowadzenie skutecznych działań optymalizacyjnych nie jest jednak łatwym zadaniem, a redukcja kosztów bez odpowiedniego przygotowania może bardziej zaszkodzić, niż pomóc.





UMIEJĘTNE ZARZĄDZANIE wydatkami firmy ma kluczowe znaczenie dla jej efektywności. Wiele firm stara się optymalizować koszty poprzez ich redukcję. Nie zawsze jednak procesy te są prowadzone umiejętnie. Jak przekonują eksperci, redukcja kosztów nie jest tożsama z optymalizacją kosztową. Celem optymalizacji kosztowej nie jest jednorazowa inicjatywa ukierunkowana na cięcie kosztów, ale skupienie uwagi na bardziej efektywnym zarządzaniu modelem biznesowym i organizacyjnym dla uzyskania trwałych efektów.

Działania optymalizacyjne powinny być poprzedzone odpowiednimi analizami. W przeciwnym wypadku przedsiębiorstwa mogą popełnić błędy i osłabić funkcjonowanie tych obszarów, które w dłuższej perspektywie mogą okazać się kluczowe dla funkcjonowania całej firmy. Optymalizacja pojedynczych elementów działania organizacji nie optymalizuje całego przedsiębiorstwa, a może mu nawet zaszkodzić. Napisał o tym Greg Satell w artykule *Optimizing Each Part of a Firm Doesn't Optimize the Whole Firm* opublikowanym w wydaniu internetowym „Harvard Business Review” w styczniu 2016 roku. Satell przywołuje przykład skandalu z 2014 roku, dotyczącego General Motors. Usterki w samochodach GM

spowodowały śmierć około 100 osób i wywołały światowy skandal. Gdyby firma je usunęła, wydałaby mniej niż 1 dolar na samochód. Dla wielu był to ekstremalny przykład chciwości korporacyjnej, gdzie zyski okazują się ważniejsze od ludzkiego życia. Satell tłumaczy, że problemem w przypadku GM okazała się nie tylko znieczulica społeczna, ale brak odpowiedniego zarządzania. Wada w układzie zapłonowym samochodów była niewielka, ale powodowała, że poduszki powietrzne się nie uruchamiały. Każdy podsystem oddzielnie spełniał normy, lecz interakcja pomiędzy nimi prowadziła do awarii. Kiedy koncentrujemy się na zestawie oddzielnych elementów do zoptymalizowania, możemy stracić świadomość kontekstu i obniżyć efektywność na poziomie całościowym – jest to tak zwany paradoks efektywności – tłumaczy Satell.

Wiele organizacji wpada dziś w taką samą pułapkę: patrzą na oddzielne elementy, ale nie oceniają ich wpływu na cały system. Optymalizują każdą część biznesu oddzielnie, nie biorąc pod uwagę, jak ze sobą współpracują. Dlatego na przykład redukcja kosztów zatrudnienia bez dokładnego przeanalizowania tego, jak satysfakcja i zaangażowanie pracowników wpłyną na ich efektywność, może nie być najlepszym

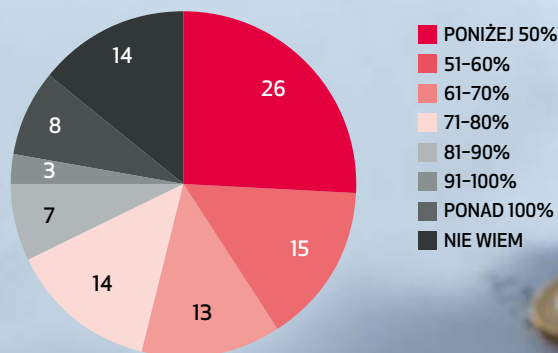
rozwiązaniem. Umiejętna optymalizacja kosztów nie jest zatem łatwym zadaniem i niewielu firmom udaje się wdrożyć trwałe oszczędności. Raport KPMG „Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów” z 2009 roku wykazuje, że badanym firmom udaje się osiągnąć średnio jedynie 59% zaplanowanych oszczędności, co wskazuje na duży potencjał do poprawy.

Procesy optymalizacji kosztowej powinny być poprzedzone odpowiednim przygotowaniem i analizami. Ich celem jest wzrost świadomości i budowa kultury organizacyjnej nakierowanej na optymalizację kosztów. Firma powinna zbadać, dlaczego właściwie konieczne jest przeprowadzenie optymalizacji kosztowej, które obszary firmy generują największe koszty i z jakich narzędzi można skorzystać w celu poprawy sytuacji. Pomocne może okazać się przeprowadzenie audytu kosztowego, trwającego nawet kilka miesięcy (w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz liczby procesów biznesowych). Firma powinna zgromadzić jak największą informację na temat procesów do optymalizacji – stąd konieczne jest pełne zaangażowanie kierownictwa firmy w dokonywane zmiany. Wiele elementów procesu powinno być dokładnie omówionych z menedżerami zarządzającymi firmą, jak i z działem finansowo-księgowym.

Dobre przygotowanie pozwala ustalić scenariusze zdarzeń, a także potencjalnego ryzyka i właściwych na nie reakcji. Odpowiednie działania na wstępnym etapie być może pozwoliłyby uniknąć sytuacji, w jakiej znalazła się firma General Motors. Sukces i porażka wynikają nie tylko z tego, jak zrealizowano plan, ale również z umiejętności dostosowania się do wydarzeń, które są trudne do przewidzenia.

Jednym ze sposobów na długofalowe obniżenie kosztów jest automatyzacja, która polega na częściowym zastąpieniu pracy fizycznej bądź umysłowej

Jakie oszczędności osiągają państwo w porównaniu z tymi, które zakładał plan oszczędnościowy? (w %)



Źródło: Raport KPMG „Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie?”

maszynami. Pomaga ona obniżyć poziom zatrudnienia, usprawnia procesy, eliminuje błędy ludzkie i zmniejsza koszty działań operacyjnych. Ludzie uwolnieni od powtarzalnych czynności mogą skupić się na pracach koncepcyjnych, przejmować zadania od maszyn w momencie, gdy ich funkcjonowanie nie jest już pomocne. Automatyzacja może opierać się na przykład na wdrożeniu odpowiedniego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w którym będą zgromadzone wszystkie dane dotyczące pracowników. Dzięki nim można oceniać potencjał rozwoju zatrudnionych oraz ich poziom zaangażowania. Odpowiednie narzędzia nie tylko ułatwiają sprawne działania kadrowo-księgowe, ale umożliwiają także dokonywanie zaawansowanych analiz w organizacji. W dłuższej perspektywie wdrożenie nawet drogiego systemu może obniżyć koszty funkcjonowania działu HR w organizacjach i usprawnić jego funkcjonowanie. A przecież umiejętne zarządzanie kapitałem ludzkim jest dziś fundamentem sukcesu firmy.

Procesy związane z automatyzacją mogą dziś wspierać nie tylko dział HR, ale także obszary związane z obiegiem dokumentów, administracją firmy, marketingiem oraz analizą ryzyka. Duże organizacje często korzystają już z takich systemów, inaczej jest w przypadku małych firm, u których zaawansowane systemy mogą się po prostu nie sprawdzić.

Dziś dużo się mówi o zleceniu na zewnątrz wszelkich obszarów, które nie są podstawowym przedmiotem działalności firmy. Na przykład w organizacjach, w których rdzeniem biznesu nie jest obsługa klientów lub działania PR-owe, zarządzanie nimi można zlecić firmom zewnętrznym. W ten sposób możliwa okazuje się redukcja kosztów zatrudnienia oraz koncentracja na działaniach kluczowych dla funkcjonowania firmy. Przedsiębiorstwa zewnętrzne charakteryzują się doświadczeniem współpracy z wieloma klientami, przez co powierzone im zadania mogą wykonywać profesjonalnie i skutecznie.

Outsourcing nie tylko pomaga oszczędzić. Firmy zewnętrzne pełnią również funkcję doradczą i mogą zauważyć elementy, które dla kierownictwa organizacji mogą wydawać się nieistotne. Radzenie się ekspertów na zewnątrz może być wsparciem nie tylko w trakcie samej optymalizacji, ale również podczas przygotowania do niej.

Wymienione metody należą tylko do niektórych sposobów optymalizacji. Do innych metod należą m.in.: redukcja kosztów zatrudnienia, umożliwienie pracownikom pracy zdalnej czy też korzystanie z innowacji. Skuteczna optymalizacja kosztów powinna trwale zmienić organizację strategicznie i operacyjnie. Prawidłowo przeprowadzona może usprawniać zarządzanie, likwidować tak zwane silosy organizacyjne, zwiększać potencjał kadry pracowniczej, obniżać wydatki na bieżące funkcjonowanie.

Mając świadomość znaczenia skutecznej optymalizacji dla sukcesu biznesowego firm, redakcja „Harvard Business Review Polska” zaprosiła do dyskusji ekspertów, by poszukać odpowiedzi na pytanie, jak szybko i sprawnie przeprowadzić procesy optymalizacyjne, aby cięcia nie poszły za daleko, a efekty nie były doraźne. W debacie wzięli udział: **Łukasz Mazurowski**, założyciel i prezes Profitia Management Consultants Mazurowski i Wspólnicy, **Tomasz Ataman**, dyrektor operacyjny w UCMS Group EMEA, **Krzysztof Ingłot**, dyrektor działu rozwoju w Work Service. Debata moderował **Paweł Kubisiak**, zastępca redaktora naczelnego „Harvard Business Review Polska”.

Paweł Kubisiak: Lata kryzysu już minęły, więc firmy znów koncentrują się na wzroście i niektórym z nich zdarza się zapominać o dyscyplinie kosztowej. W efekcie zaczynają obrastać w niepotrzebny „tłuszcz”, który pozbawia je sprawności i niezbędnej elastyczności. Gdy koniunktura się psuje, następuje gwałtowne „odchudzanie”, które może przynieść tyle samo dobrego,

co i złego. Niektóre firmy decydują się na natychmiastowe cięcie kosztów, inne chcą przeprowadzić optymalizację. Czym różni się optymalizacja kosztów od restrukturyzacji i cięcia wydatków?

Tomasz Ataman: Nagłe odchudzanie firm, czyli redukcja kosztów, pojawia się najczęściej w sytuacji kryzysowej, czyli wtedy, kiedy analogicznie do działania ludzkiego organizmu bardzo przytyjemy albo jesteśmy w stanie przedzawałowym i potrzebne jest szybkie działanie. Optymalizacja zakłada stałe działania usprawniające funkcjonowanie firmy. Niezależnie od tego, w jakiej kondycji jest organizacja, optymalizacja ma nie dopuścić do momentu, w którym cięcie kosztów okaże się ostatnią deską ratunku. Działania optymalizacyjne powinny być procesem ciągłym. Redukcja kosztów jest działaniem krytycznym, stosowanym w sytuacji, kiedy nie ma już innego wyjścia.

Krzysztof Ingłot: Zarówno restrukturyzacja, jak i cięcie kosztów następują w sytuacji, gdy systemy kontrolne zawiodły. Dzieje się tak na przykład w wyniku braku odpowiedniej kontroli kosztów jednostkowych ze strony przełożonego czy też nieprawidłowości systemowych. Uważam, że firmy powinny postawić sobie za cel permanentną kontrolę kosztów. Optymalizacja zakłada albo unikanie kosztów na powtarzalne procesy, albo większą wydajność pracy ludzkiej.

Paweł Kubisiak: Wiele polskich firm nauczyło się już oszczędzać i wprowadziło różnego rodzaju optymalizacje, oparte m.in. na automatyzacji, outsourcingu, innowacjach, zmianie procesów, czasu czy organizacji pracy. W jakich obszarach firmy potrafią już optymalizować koszty, a w jakich można znaleźć jeszcze pole do poprawy?

Łukasz Mazurowski: Przede wszystkim polskie firmy nie zawsze celują we właściwe oszczędności. Myślę, że na przykład



Należy wprowadzać zmiany w sposób przemyślany, racjonalny i usystematyzowany, korzystając z dostępnych narzędzi i doświadczeń innych.

TOMASZ ATAMAN,
UCMS GROUP EMEA

oszczędzanie w obszarach związanych ze świadczeniami pozapłacowymi może być ryzykowne. Kiedy pracownicy dostrzegają oszczędności w zakupach, które odczuwają na co dzień (brak kawy bądź szkoleń), mogą czuć się niedocenieni. Atmosfera wówczas bardzo szybko się psuje. W dobie walki o dobrego pracownika proste świadczenia związane z uposażeniem go mają wbrew pozorom ogromne znaczenie. Niezadowolony pracownik może w każdej chwili zmienić pracodawcę. Kompleksowe podejście do usprawnień kosztowych, szczególnie w zakresie wydatków zakupowych, z pewnością nie zakłada oszczędzania na ludziach – to może być wymiana talentów i zainwestowanie w dodatkowe programy rozwojowe dla pewnych pracowników i zwolnienie tych, którzy sobie nie radzą. W obszarze zakupowym natomiast kluczowe znaczenie ma transparentność i plan.

Uważam, że nawet firmy z sektora państwowego nauczyły się już

oszczędzać. Kiedy dochodzi do zmiany na poziomie zarządów, nowi członkowie za wszelką cenę chcą udowodnić, że sporo środków mogą zatrzymać w firmie. Wdrażają wówczas pogromy oszczędnościowe, które, niestety, nie zawsze są przemyślane. Aby mieć świadomość, na czym można oszczędzić w firmie, warto jest przygotować mapę wydatków z podziałem na kategorie zakupowe. Dzięki temu kierownictwo wie, jakie koszty dokładnie ponosi działalność. W niektórych przedsiębiorstwach tej świadomości po prostu nie ma – brakuje transparentności kosztowej i pewne działania oszczędnościowe okazują się zupełnie nietrafione.

Tomasz Ataman: Niektóre polskie firmy nauczyły się oszczędzać, ale szkoda, że musiał nastąpić kryzys, aby się na to zdecydowały. Na Zachodzie organizacje na bardzo wczesnym etapie myślą i podejmują działania, które mają nie dopuścić do kryzysowej sytuacji.

Wiele polskich firm oszczędza i optymalizuje obszary niezwiązane z głównym przedmiotem działalności (*back office*; funkcje wsparcia) poprzez korzystanie z podmiotów wspierających, wyspecjalizowanych w danej dziedzinie. Zarządy polskich firm bardzo często szukają oszczędności poprzez outsourcing usług wspierających główną część biznesu.

Krzysztof Ingot: Z pewnością łatwiej jest firmom oszczędzać, niż optymalizować. Prostsze wydaje się usunięcie szkolenia albo zakup tańszej wody niż trwała zmiana zarządzania. W organizacjach wielooddziałowych trudniej jest zdecydować, który z pionów kadrowych należy zostawić, a który usunąć. Zwłaszcza w branży doradztwa personalnego optymalizacja nie jest łatwym zadaniem. Wynagrodzenia rosną, bezrobocie w Polsce wynosi 6,9%. Według Eurostatu, spadnie do 6,4% – taki poziom mógłby okazać się najniższy od 25 lat. Wobec tych danych nie jest

możliwe oszczędzanie na zasobach ludzkich – polskie wynagrodzenia w zestawieniu z europejskimi są i tak niskie. Jeżeli weźmiemy pod uwagę chociażby cenę wody u nas i porównamy z cenami w Niemczech, to polscy pracownicy nie bez powodu dziwią się, dlaczego zamiast 6000 złotych zarabiają zaledwie 1300–1400 złotych netto miesięcznie. Optymalizacja przynosi lepsze efekty, chociaż jest bardziej bolesna – trzeba się przy niej bardziej napracować. Dobrze przeprowadzona zmienia jednak perspektywę firmy na najbliższe 5, 10 lub 15 lat, a nie na jeden kwartał.

Łukasz Mazurowski: W polskich firmach nadal drzemie mnóstwo oszczędności. Szkoda, że w wielu przedsiębiorstwach wciąż kuleje komunikacja pomiędzy biznesem a takimi pionami jak zakupy i controlling. Dział marketingu reprezentujący stronę biznesową ma na przykład spore oczekiwania: potrzebuje papieru kredowego, tuszu wielokolorowego i nie zdaje sobie sprawy, że wydrukowanie czegoś w trzech kolorach jest kosztowne, gdyż wymaga zmian w procesach operacyjnych drukarni. W jednej z firm jakiś czas temu udało nam się wypracować 50% oszczędności dzięki redukcji kosztów części zakupów. Przedstawiciele działu zakupów mogli po prostu porozmawiać z innymi działami i zaproponowali pewne elementy do poprawy. Na przykład duże oszczędności przynosiła optymalizacja kosztów podróży. Okazało się, że warto korzystać z usług hoteli z mniejszą liczbą gwiazdek, które są o wiele tańsze – a również mają basen i zapewniają spokój gościom. Aby dojść do takich wniosków, musieliśmy usiąść, porozmawiać, wypracować rozwiązania i je spisać. W dużych firmach, gdzie pracuje nawet kilkaset osób, komunikacja odgrywa kluczową rolę. Trzeba informować wszystkich, a następnie pilnować, czy ustalony plan jest realizowany. To jest plan na 2–3 lata. W przypadku dużych programów oszczędnościowych,

jakimi są na przykład optymalizacja wydatków, usprawnienia zakupowe bądź zmiany strategii dla poszczególnych kategorii, można osiągnąć na stałe nawet 6–8% oszczędności.

Tomasz Ataman: Proces optymalizacji i szukania usprawnień inaczej wygląda w sytuacji, gdy mamy do czynienia z ludźmi. Faktycznie bardzo łatwo jest ciąć wydatki na kawę czy długopisy. Gdy jednak w grę wchodzi dział, które mają bezpośredni wpływ na kapitał ludzki, to przede wszystkim decyzje zapadają o wiele trudniej i poprzedza je o wiele dłuższy proces decyzyjny. Kluczową kwestią jest również proces zarządzania zmianą, zarówno na etapie studium wykonalności i podejmowania decyzji, jak i wdrażania zmian. Każda zmiana, w tym skorzystanie z firmy outsourcingowej, wymaga dopasowania do potrzeb organizacji. Zmusza także

przedsiębiorstwo do podjęcia decyzji dotyczącej osób, które do tej pory zajmowały się danym obszarem – zwolnić ich czy przenieść do innego działu?

Łukasz Mazurowski: Dlatego jeszcze raz chciałbym podkreślić, że w przypadku programów średnio- i długoterminowych bardzo ważna jest komunikacja wizji pracownikom. Zatrudnieni powinni wiedzieć, na czym polegają nowe reguły gry i na czym zależy firmie w najbliższym czasie. Dzięki odpowiedniej komunikacji dajemy pracownikom szansę odnalezienia się w nowych warunkach i w nowym modelu. Niejednokrotnie byłem świadkiem sytuacji, że zarząd zrezygnował z komunikacji i potrzebę zmian enigmatycznie tłumaczył koniecznością płynącą z rynku. Używał takich argumentów, jak: „turbulentne otoczenie”, „rynek tego od nas wymaga”, „musimy się dostosować”. Powinno być

Firma jest jak organizm – nie można na nim eksperymentować i ryzykować życie. Korzystajmy z lekarzy i ekspertów.

KRZYSZTOF INGLOT,
WORK SERVICE



inaczej: nie „inni”, ale „my” chcemy wdrożyć zmianę i potrzebujemy siebie nawzajem, aby zmiany doszły do skutku.

Paweł Kubisiak: Z pewnością nie jest łatwo zaangażować w procesy optymalizacyjne wszystkich pracowników, zwłaszcza jeśli część zmian może być dla nich niekomfortowa. Jak zatem przygotować firmę do optymalizacji kosztowej? Od czego zacząć? Jak przełamać opór przed zmianą i skłonić pracowników do wspierania procesów optymalizacyjnych?

Łukasz Mazurowski: Należy zaangażować pracowników zarówno z najwyższego, jak i najniższego szczebla. Od kierownictwa musi wychodzić odpowiednia komunikacja. Wydatki muszą być transparentne – pracownicy powinni wiedzieć, na co wydawane są pieniądze, które obszary ulegają optymalizacji, w których można poświęcić jakość wobec ceny, czy można zmienić

dostawcę. Wówczas można im udowodnić, że obszary w firmie, które są odbierane negatywnie (na przykład administracja), mają kluczowy wpływ na zysk. Często polskie firmy korzystają jedynie z podstawowej analityki. Brakuje przedsiębiorstw w Polsce, które są w stanie spontanicznie przedstawić raport na temat poziomu wydatków i głównych dostawców. Najlepszym źródłem informacji na temat tego, jak wydajemy pieniądze, są faktury. Na rynku są dostępne również narzędzia informatyczne, które pomagają firmom stworzyć na przykład ranking najlepszych dostawców. Wówczas kierownictwo może zastanowić się na tym, z którymi partnerami warto kontynuować współpracę i na jakich zasadach. Dzięki takim podstawowym działaniom, a później spotkaniom i analizom, można opracować program pięcioletniej zmiany, dostaw, związania się z kimś

na transparentnych i jasnych warunkach. Należy tworzyć bardziej zaawansowane dzwignie zakupowe i szukać oszczędności wszędzie, gdzie się da.

Tomasz Ataman: Transparentność informacji finansowej jest istotnym motorem optymalizacji. Dane te nie docierają w jednakowy sposób do wszystkich grup pracowników, zwłaszcza do tych na niższych stanowiskach w strukturze organizacyjnej, gdzie zmiany zazwyczaj najczęściej zachodzą. W tym przypadku ważnym elementem optymalizacji jest m.in. usprawnienie funkcjonowania na poziomie stanowiska pracy, ułatwienie pracy, wyeliminowanie zbędnych czy niepotrzebnie powtarzanych działań.

Paweł Kubisiak: Z pewnością bardzo trudnym obszarem do optymalizacji jest kapitał ludzki. Czy dziś, w dobie walki o wartościowych pracowników, pracodawca może pozwolić sobie na ograniczanie kosztów pozyskania i utrzymania pracowników?



Wiele polskich firm nauczyło się już oszczędzać i postawiło na automatyzację, outsourcing, innowacje czy zmianę czasu albo organizacji pracy.

PAWEŁ KUBISIAK, „HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA”

Krzysztof Inglot: Działamy w branży doradztwa personalnego i nigdy nie namawiamy klientów, aby redukowali koszty w obszarze zasobów ludzkich – wręcz przeciwnie. Podam przykład jednego z wielkich koncernów, który zatrudnia w Polsce około 5000 osób. W tej firmie proces optymalizacji polegał na szukaniu oszczędności m.in. w kosztach urlopów i zwolnień lekarskich. Nasz długoletni partner biznesowy dzięki optymalizacji w obszarze zwolnień lekarskich zaoszczędził 6–7 milionów złotych rocznie. Osiągnął to, gdyż wprowadził mechanizmy czyniące nadmierne chorobowanie nieopłacalnym. Kolejnym elementem optymalizacji było dobrze uzasadnione i skomunikowane zamrożenie płac, dzięki czemu zaoszczędzono ponad 10 milionów złotych w skali roku. Ten przykład pokazuje, że bez drastycznych zmian możliwe jest zaoszczędzenie nawet kilkudziesięciu milionów złotych rocznie.

Każdego roku wydaje się wiele tysięcy zezwoleń na legalną pracę w Polsce np. Ukraińcom. Przybywający do nas pracownicy uzupełniają częściowo brak Polaków, którzy wyemigrowali na Zachód. To tworzy pewien model zbilansowania. Szczęśliwie polski Kodeks pracy nakazuje równą płacę zarówno personelowi z Ukrainy, jak i z Polski. To reguluje rynek pracy, daje równe szanse i pozytywnie wpływa na gospodarkę.

Paweł Kubisiak: Jak należy prowadzić działania optymalizacyjne, by ich efekty były trwałe i przynosiły długofalowe wyniki w przedsiębiorstwach?

Łukasz Mazurowski: Ważną rolę odgrywa poparcie właściciela i służb wyższego kierownictwa, ambasadorem musi być tzw. sponsor. Kierownictwo powinno informować całą firmę o wyzwaniach, przed jakimi stoi, i umieć wyjaśnić, dlaczego na przykład cięcie kosztów nie sprawdzi się, ale szeroko rozumiana restrukturyzacja kosztowa już tak. Niezwykle cenne jest też poparcie pracowników i dlatego nie należy na nich oszczędzać. Wręcz przeciwnie – może nawet trzeba dofinansować kluczowych liderów zmian i przez to pomóc im we wdrożeniu nowych procesów. Kolejnym ważnym elementem jest to, aby nie ciąć kosztów bez przemyślenia sprawy – może to wyrządzić więcej szkody niż pożytku. Ostatnia rada: pokazujmy wpływ trwałych oszczędności na wynik finansowy firmy. Handlowcy chętnie chwalać się sukcesami w sprzedaży. Działy zakupów, controllingu, administracji i logistyki również mają duży wpływ na zysk i wszyscy powinni o tym wiedzieć.

Tomasz Ataman: Niezależnie od tego, czy wprowadzana zmiana jest duża czy mała, jeżeli jest wdrażana źle, nie zostanie zrealizowana. Istotny okazuje się sposób jej wdrażania, ustrukturyzowane podejście do wyzwania, przed



Dzięki komunikacji dajemy pracownikom szansę odnalezienia się w nowych warunkach i w nowym modelu.

ŁUKASZ MAZUROWSKI, PROFITIA

którym stoi firma – mamy na uwadze wszystkie obszary w organizacji (ludzi, systemy, procesy i organizację). Wszelkie zmiany należy wprowadzać w sposób przemyślany, racjonalny i usystematyzowany, korzystając z dostępnych narzędzi i doświadczeń innych. Zmiana powinna być także odtwarzalna, długoterminowa, a do tego potrzebna jest odpowiednia kultura organizacyjna. W ostatnim czasie na popularności zyskuje tzw. szczupłe zarządzanie (*lean management*), które pod sztandarem ciągłego usprawniania (*continuous improvement*) uczy pracowników,

żeby cały czas mieli oczy i uszy otwarte na możliwości nawet małej poprawy elementów ich środowiska pracy.

Krzysztof Ingłot: Uważam, że w obszarze HR każda firma, szczególnie średnia i duża, jest w stanie wygenerować duże oszczędności – wystarczy konsekwencja. Pierwsza recepta to: nie leczmy się sami. Wymagajmy od zarządów, żeby nie postępowały jak przysłowiowy Polak, który zna się na wszystkim: medycynie, polityce i piłce nożnej. Firma jest jak organizm – nie można na nim eksperymentować i ryzykować życia. Korzystajmy z lekarzy i ekspertów. Inwestycja w profesjonalistę bardzo szybko się zwraca. Starajmy się również pobudzać innowacyjność pracowników. Dajmy im szansę dojść do głosu, wypowiedzieć się, doceńmy ich choćby dobrym słowem. Starajmy się stworzyć otoczenie wewnętrzne, w którym innowacyjność i postęp będą naturalne. ■

Opracowanie: **Joanna Socha**