

Kompetencje na (nie) najwyższym poziomie

Czy szkolenia obniżają efektywność pracy?

Można postawić tezę, że szkolenia obniżają efektywność pracy... Oczywiście nie wszystkie, ale problem jest znacznie poważniejszy, niż nam się wydaje. Jak to możliwe, że podnoszenie kompetencji może obniżać efektywność? Jak diagnozować problem i jak mu zapobiegać?

ROBERT REINFUSS



Szkolenia zawsze powinny wynikać z celów, czyli planowanych zmian i procesowych potrzeb organizacji, wówczas będą miały sens. Dopiero gdy upewnimy się, że cel, którego realizację wspiera szkolenie, jest rentowny, można je organizować. W przeciwnym wypadku szkolenie będzie nierentowne.

Kompetencje¹ to „narzędzia”, którymi posługuje się człowiek, aby realizować i osiągać cele, do których dąży. Kompetencje to nie tylko umiejętności, ale również cechy osobowości czy inne talenty wrodzone. Osoba posiadająca wyższe kompetencje z reguły szybciej osiąga te same rezultaty, co osoba o niższych kompetencjach, lub osiąga takie, których ktoś o niższych kompetencjach nie jest w stanie uzyskać. Ulegamy więc wrażeniu, że będzie bardziej efektywna. Stąd pomysł, że szkolenia skutecznie podniosą efektywność. Niekoniecznie.

Kompetencje same w sobie nie zwiększają efektywności. One zwiększają potencjał człowieka, ale niekoniecznie taki, jakiego potrzebuje firma, o czym świadczy poniższy przykład.

Maciek poznał na szkoleniu jedną z nowoczesnych technik samodzielnego zarządzania. Następnego dnia wspominał o tym swojemu przełożonemu. Jeszcze dobrze nie rozwinął tematu, gdy zrozumiał, że niczego takiego w firmie nie wdroży. Ostatecznie pomysł przepadł na spotkaniu z zespołem. „Z tymi ludźmi nie ma szans. Lepiej zajmę się czymś, co mi daje więcej fanu”. Maćka problemy w zarządzaniu efektywnością zespołu narastały. Szkolenie sytuację pogorszyło.

Problem jest poważniejszy niż sam niewykorzystany potencjał pracowników. Wzrost kompetencji powoduje, że koncentrujemy się na innych, zwykle bardziej ambitnych celach. Chcemy coś zmieniać lub oczekujemy tej zmiany od przełożonych. Najczęściej nic się nie dzieje. Uczestnicy po szkoleniu wracają do tych samych zajęć i nadal wykonują to samo w ten sam sposób. Nie dlatego, że tak chcą, ale dlatego, że potrzeby firmy są ograniczone i że tak zorganizowana jest ich praca. Zdobyta wiedza i zapęd do zmiany powodują, że dotychczasowe zajęcia

wydają im się jeszcze bardziej nudne i bez sensu. Spada motywacja i efektywność pracowników.

Zakup nowych linii produkcyjnych i nowych narzędzi opłaca się tylko wtedy, gdy firma ma zamówienia i można zwiększyć produkcję. Analogicznie jest w przypadku kompetencji. Inwestowanie w ich rozwój nie opłaca się, gdy nie ma i nie będzie na nie zapotrzebowania. W większości organizacji biznesowych ograniczeniem rozwoju nie jest brak dobrych pomysłów i kompetencji do ich realizacji, ale przede wszystkim brak na nie zapotrzebowania. Rozwój hamują przełożeni i właściciele, zazwyczaj świadomie. Zła organizacja pracy, złe nawyki, brak sprzedaży i zamówień od klientów i wreszcie brak środków na innowacje są głównymi ograniczeniami. Brak kompetencji pracowników rzadko jest przyczyną niskiej efektywności.

KOMBajn I PROBLEM PRODUKTYWNOŚCI

W jednej z kopalń, dla której pracowałem, prezes zakupił nowy kombajn do wydobywania węgla. Kombajn był dwa razy szybszy niż te dotychczas pracujące z wydajnością 15 proc. swoich nominalnych możliwości. Po zainstalowaniu okazało się, że produktywność nowego kombajnu jest dwa razy niższa niż starych kombajnów i wynosi 7,5 proc.! Dane szokujące, ale wyjaśnienie było proste: w przypadku, gdy ilość wydobywanego węgla była odgórnie ograniczona, dwa razy szybszy kombajn pracował dwa razy krócej. Jego produktywność była więc – w relacji do możliwości – dwa razy niższa.

Z pracownikami o podwyższonych kompetencjach może być jeszcze gorzej – na skutek szkoleń spadnie nie tylko ich efektywność w relacji do kompetencji, lecz także motywacja. Kombajn bowiem nie powie:

¹ Kompetencje - definicja: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/competency>, dostęp 8.02.2019.



Zakup nowych linii produkcyjnych i nowych narzędzi opłaca się tylko wtedy, gdy firma ma zamówienia i można zwiększyć produkcję. Analogicznie jest w przypadku kompetencji. Inwestowanie w ich rozwój nie opłaca się, gdy nie ma i nie będzie na nie zapotrzebowania.

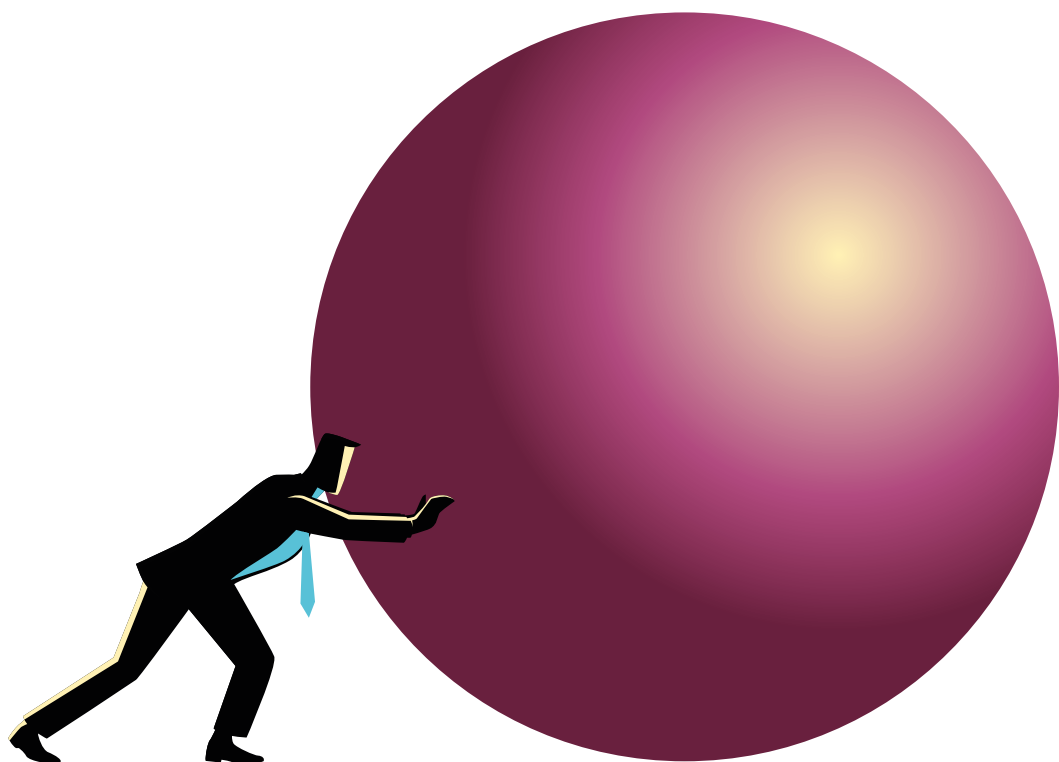
„Skoro nie potrzebujecie mojej produkcji, to ja się zajmę czymś innym, a węgiel sami sobie kopcie”. Efektywność pracowników z nadkompetencjami jest często niższa niż tych, którzy mają ich lekki niedobór. Podnoszenie kompetencji może zatem prowadzić do spadku efektywności.

Pamiętam rozmowę ze zwalnianym operatorem linii produkcyjnej, który pytał: „Dlaczego akurat mnie zwalniasz, skoro mam najwyższe kompetencje?”. Odpowiedziałem: „Ponieważ pozostałym chce się pracować, a ich kompetencje są wystarczające”. Nadkompetencje, a precyzyjniej mówiąc, ich nadwyżka w stosunku do bieżących potrzeb organizacji jest problemem większości firm w Polsce.

Kierownicy tworzą wybujałe profile kandydatów i rekrutują osoby, których kompetencje formalnych nigdy nie wykorzystają. Najważniejsza kompetencja, czyli motywacja do robienia tego, co jest realnie wymagane, jest niedoceniana, a następnie tłumiona przez złą organizację pracy, brak wyzwań, ograniczanie wymagań i instrumentalizację pracy za pomocą benefitów. Kompetencje, w tym te związane z zaangażowaniem, są tłumione różnymi technikami zarządczymi do poziomu, który jest realnie potrzebny. Brak innowacji i możliwości realizowania swoich zawodowych pasji przez menedżerów i ich pracowników powoduje, że nie mają oni motywacji do robienia tego, czego się od nich wymaga². Zarządzający ulegają więc

² „Szefie pozwól mi się zmotywować”, „THINKTANK”, zima 2012, http://mttp.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=371:szefie,-pozw%C3%B3l-mi-si%C4%99-zmotywowa%C4%87&catid=69:zarzadzanie-ludzmi&Itemid=499

³ O ValueView: www.valueview.eu



złudzeniu, że brakuje im kompetencji... i wysyłają pracowników na szkolenia. Efekt jest dokładnie odwrotny – efektywność jeszcze bardziej spada jako skutek deprywacji wynikającej z różnicy pomiędzy ambicjami a rzeczywistością.

MARNUJEMY 30 PROC. CZASU PRACY

Z badań, które ValueView³ prowadzi od 2016 r. wśród menedżerów, wynika, że 30 proc. zadań wykonywanych przez siebie uważają za niepotrzebne. Szkolenie ich do wyższej efektywności prawdopodobnie nie tylko nie przyniesie wzrostu, ale spowoduje dalszy spadek efektywności.

Na dobrze poprowadzonych szkoleniach zwykle dowiadujemy się, jak skutecznie, często na skróty, osiągać zamierzone cele. Takie umiejętności prowadzą jednak zwykle menedżerów do kłopotów. Wielokrotnie słyszałem stwierdzenie: „U nas w banku takich metod nie będziemy stosować, obowiązują procedury”. Menedżerowie o relatywnie zbyt wysokich kompetencjach, jeśli są zwalniani z pracy, to często z powodu... niskich kompetencji! Słusznie. W biznesie, a tym bardziej w organizacjach pozabiznesowych, istotną kompetencją jest bowiem tylko ta, która prowadzi do osiągnięcia celów danej organizacji, metodami w tej organizacji uznawanymi. Inne kompetencje, niż te aktualnie potrzebne z biznesowego punktu widzenia, należałoby więc uznać za „antykompetencje”.

Bardziej adekwatne byłyby zatem szkolenia wewnętrzne ograniczające poziom kompetencji do tych, których organizacja w danej chwili wymaga. Takie podejście jest oczywiście sprzeczne z ideą rozwoju osobistego i interesem pracowników. Pomysł jednak jest tylko pozornie bez sensu i dlatego chcę go w dalszej części artykułu przeanalizować.

JAK DIAGNOZOWAĆ

Diagnoza efektywności szkoleń wymaga co najmniej dwóch perspektyw i związanych z nimi metod badawczych. Po pierwsze, musimy wiedzieć, jakich kompetencji naprawdę potrzebuje organizacja, a nie jakich pracowników chcieliby mieć kierownicy. Po drugie, potrzebujemy mechanizmu analizy i optymalnej alokacji kompetencji po zadaniach, projektach i stanowiskach, który zapewniłby minimalny (!), ale wystarczający ich poziom dla realizacji założonych procesów i celów. Z takim podejściem sprzeczne jest powszechne myślenie

o zatrudnieniu w kategoriach etatów i obsady stanowisk. Zatrudniać należałoby kompetencje do zadań, a nie ludzi na stanowiska. Diagnoza musi być zatem oparta na zadaniach – ile, co i kiedy ma być zrobione, aby firma osiągnęła swoje cele. Tym samym powinniśmy zarzucić myślenie o rozwoju pracowników – rozwój powinien być efektem „ubocznym” ograniczonym do niezaspokojonych potrzeb organizacji, czyli tzw. luki kompetencyjnej⁴.

Najczęściej stosowanym obecnie narzędziem takiej analizy jest, znany firmom produkcyjnym, plan zastępowalności⁵, czasem nazywany planem obsad. W fabrykach tworzy się go w na podstawie listy czynności lub maszyn, które muszą być obsługiwane. Każda czynność lub maszyna to równocześnie kompetencja. Dla fabryki jest istotne, aby mieć wystarczające „obsady”, czyli kompetencje do realizacji planu produkcji i ludzi, którzy te kompetencje oferują (posiadają). Inne kompetencje, niewykorzystywane przez firmę, nie są analizowane. Plany zastępowalności można zastosować do wszystkich stanowisk i we wszystkich rodzajach organizacji, minimalizując tym samym poziom wymaganych kompetencji i gwarantując wystarczającą ich dostępność.

W organizacjach innych niż produkcyjne skwantyfikowanie czynności lub procesów koniecznych do prawidłowego funkcjonowania wcale nie jest takie trudne, jak to się początkowo wydaje. Służą do tego aplikacje analizujące pracochłonność na stanowiskach „trudno mierzalnych”. Gdy mamy już zdefiniowane potrzeby kompetencyjne, możemy alokować pracowników w taki sposób, aby ich osobisty potencjał był wykorzystany w maksymalnym stopniu, a równocześnie, aby firma mogła sobie pozwolić na:

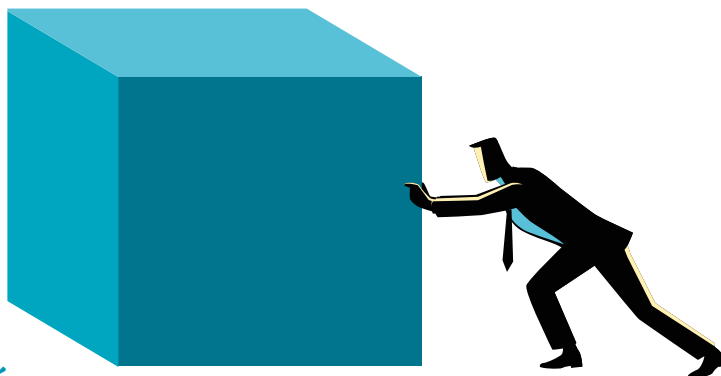
- rekrutację tylko takich kompetencji, które będzie w stanie wykorzystać,
- ograniczenie szkoleń do wyłącznie stanowiskowych, tj. realnie potrzebnych do obecnego funkcjonowania i do zaplanowanego rozwoju,
- zwiększenie rotacji i umożliwienie pracownikom z nadpotencjałem na znalezienie lepszego miejsca pracy.

CZY WARTO SZKOLIĆ?

Kompetencje są jak maszyny albo narzędzia. Potrzebujemy ich tyle, ile jest konieczne do wyprodukowania tego, co możemy sprzedać. Im mniej, tym taniej. Nadmiar jest kosztem nieuzasadnionym. W przypadku kompetencji nadmiar jest dodatkowo

⁴ Luka kompetencyjna to różnica pomiędzy wymaganym poziomem kompetencji a jej obecnym poziomem. Zakłada się, że istnienie luki kompetencyjnej ogranicza efektywność pracownika na stanowisku pracy, co w pewnych sytuacjach może się przełożyć na obniżenie rentowności procesu lub ograniczenie produktywności.

⁵ Plany zastępowalności zwykle obejmują alokację osób i ich kompetencji w planie produkcji lub procesach realizowanych w firmie. Plany zastępowalności wykorzystuje się do planowania zatrudnienia, rekrutacji, optymalizacji struktury organizacyjnej, planowania zespołów i obsad, szkoleń i rozwoju zawodowego, planowania rotacji i awansów oraz dla potrzeb polityki wynagrodzeniowej.



JAK PRZECIWDZIAŁAĆ NIESKUTECZNOŚCI SZKOLEŃ

- 1** Zatrudnienie, w tym rekrutację, należy planować zgodnie z planami zastępowalności, a nie na podstawie potrzeb zgłaszanych przez kierowników.
- 1** Należy mierzyć lub przynajmniej szacować rentowność szkoleń. Większość szkoleń obecnie przeprowadzanych jest nierentowna (to jedynie zebrane opinie, gdyż analiz na ten temat nie ma).
- 1** Warto zrezygnować całkowicie z analiz prowadzonych na podstawie modelu Kirkpatricka na poziomie 1-36. Takie analizy prowadzą do zwiększania nadwyżki kompetencji i podporządkowywania treści i przebiegu szkoleń indywidualnym potrzebom pracowników, często ze szkodą dla firmy. Należy mierzyć ROI szkoleń⁷ – Kirkpatrick wspomina o tym, ale w jego czasach dobre metody pomiaru ROI nie były jeszcze znane. Profesjonalne firmy szkoleniowe oferują takie analizy. Można też nauczyć się robienia ich samemu.
- 1** Powinno się zrezygnować z traktowania szkoleń jako benefitu. Rozwój kompetencji innych niż te, które obecnie firma może wykorzystać, nie jest w jej interesie.

trudny do zarządzania i często powoduje spadek motywacji, zaangażowania i w konsekwencji efektywności pracy. Oczywiście dobrze jest zaplanować pewną nadwyżkę gwarantującą firmie bezpieczeństwo w przypadku rotacji lub nagłego wzrostu sprzedaży. Umiejętność zagospodarowania takiej nadwyżki poprzez rotację wewnętrzną, projekty i cele rozwojowe wymaga wyższych umiejętności menedżerskich. Warto nauczyć takiego zarządzania w organizacji.

Aby szkolenia miały sens, zawsze powinny wynikać z celów, czyli planowanych zmian i potrzeb procesowych organizacji. Dopiero gdy upewnimy się, że cel, którego realizację wspiera szkolenie, jest rentowny, można je organizować. W przeciwnym wypadku szkolenie będzie nierentowne. Szkolić należy także wtedy, gdy jest to konieczne do prowadzenia danego procesu. Jeżeli szkolenie nie przynosi poprawy produktywności w krótkim okresie, to jest nierentowne.

Szkolenia można realizować albo wewnętrznymi siłami, tj. z wykorzystaniem własnego know-how firmy, albo przez nowych dostawców i aktualnie wdrażane technologie lub know-how (np. szkolenia z nowych przepisów prawnych, szkolenia z wdrażanych zmian organizacji pracy). Nie wyklucza to korzystania z trenerów i firm zewnętrznych. Istotą szkoleń wewnętrznych jest własny lub kupowany do firmy know-how, a nie osoba prowadzącego. Okazuje się, że jeśli przeanalizujemy i zadbamy o rentowność prowadzonych szkoleń, to ich liczba spadnie, a jakość i dopasowanie do potrzeb firmy zdecydowanie wzrośnie. ●

⁶ Model Kirkpatricka: www.kirkpatrickpartners.com

⁷ R. Reinfuss, „Czy na HR można zarobić?” <https://www.pb.pl/czy-na-hr-mozna-zarobic-948599>, dostęp 08.02.2019.



ROBERT REINFUSS

Doradca biznesu w zakresie strategicznego HR i efektywności organizacyjnej w regionie CEE. Autor idei pomiaru rentowności pracy metodami społecznościowymi, twórca ValueView i propagator rynku celów.

robert@reinfuss.pl

