# SZKOLENIA OBNIŻAJĄ EFEKTYWNOŚC PRACY

Robert Reinfuss

… 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?

**Kompetencje a efektywność**

Kompetencje[1] 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 lub osiąga takie, których ktoś o niższych kompetencjach nie jest w stanie. Ulegamy więc wrażeniu, że posiadając możliwość szybszego dochodzenia do celów, osoba o wyższych kompetencjach będzie bardziej efektywna. Stąd pomysł, że szkolenia skutecznie podniosą efektywność. Niekoniecznie.

Maciek poznał na szkoleniu jedną z nowoczesnych technik samozarządzania. Następnego dnia wspomniał o tym swojemu przełożonemu. Jeszcze dobrze nie rozwinął tematu, gdy zrozumiał, *że „niczego takiego w tej 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.

Narzędzia, w tym wypadku kompetencje, same w sobie nie zwiększają efektywności. One zwiększają potencjał człowieka, ale niekoniecznie taki, jakiego potrzebuje firma.

Problem jest poważniejszy niż sam niewykorzystany potencjał pracowników. Wzrost kompetencji powoduje, że przeorientowujemy się na inne, zwykle bardziej ambitne cele. Chcemy coś zmieniać lub oczekujemy tej zmiany od przełożonych. Najczęściej nic z tego się nie wydarza. 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

[1] Kompetencje - definicja: https://www.merriam-webster.com/dictionary/competency

wiedza i zapał do zmiany powodują, że dotychczasowa praca wydaje się jeszcze bardziej nudna, bez sensu. Spada motywacja, spada efektywność.

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 zapotrzebowania na nie. Rozwój hamują przełożeni i właściciele, zazwyczaj świadomie. To zła organizacja pracy, złe nawyki, brak sprzedaży i ciekawych zamówień ze strony 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% swoich nominalnych możliwości. Po zainstalowaniu okazało się, że produktywność nowego kombajnu jest dwa razy niższa niż starych kombajnów i wynosi 7,5%! 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 im nie tylko efektywność w relacji do kompetencji, ale też i motywacja. Kombajn bowiem nie powie: „*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.

Pamiętam rozmowę ze zwalnianym operatorem linii produkcyjnej: „*Dlaczego akurat mnie zwalniacie, skoro mam najwyższe kompetencje*?!" Odpowiedziałem: „*Ponieważ pozostałym się chce pracować a ich kompetencje są wystarczające"*. Podnoszenie kompetencji może prowadzić do spadku efektywności.

Nadkompetencje[2], 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 kompetencji formalnych nigdy nie wykorzystają. Najważniejsza kompetencja, czyli motywacja do robienia tego co jest realnie wymagane, jest niedoceniana a następnie tłamszona przez złą organizację pracy, brak wyzwań, ograniczanie wymagań i instrumentalizację pracy za pomocą benefitów. Kompetencje, w tym te związane z zaangażowanie, 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 wymaga[3]. Zarządzający ulegają więc złudzeniu, że brakuje im kompetencji … i wysyłają na szkolenia. Efekt jest dokładnie odwrotny – efektywność jeszcze bardziej spada jako skutek deprywacji wynikającej z różnicy pomiędzy ambicjami a realem.

**Marnujemy 30% czasu pracy**

[2] Artykuł o problemie nadpotencjału kompetencji: Od pomnażania potencjału do rentowności/ PersonelPLUS 12 2016/
[3] Artykuł: ThinkTank - 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

Z badań, które ValueView[4] prowadzi od 2016 roku wśród menedżerów wynika, że 30% zadań przez nich wykonywanych uważają oni za niepotrzebne. Szkolenie ich do wyższej efektywności z dużym prawdopodobieństwem nie tylko nie przyniesie wzrostu, ale spowoduje dalszy spadek efektywności.

Na dobrych 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 osiągania 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, które ograniczają 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, potrzebujemy wiedzieć jakich kompetencji naprawdę potrzebuje organizacja – a nie jakich pracowników chcieliby mieć kierownicy

Po drugie, potrzebujemy mechanizm analizy i optymalnej alokacji kompetencji po zadaniach, projektach i stanowiskach, który zapewniałby minimalny (!) ale wystarczający ich poziomem 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 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, tzw. luki kompetencyjnej[5].

Najczęściej stosowanym obecnie narzędziem takiej analizy jest, znany firmom produkcyjnym, plan zastępowalności[6], czasem nazywany planem obsad. W fabrykach tworzy się go w oparciu o listę 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, nie wykorzystywane 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.

---

[4] O ValueView: www.valueview.eu

[5] **Luka kompetencyjna** to różnica pomiędzy wymaganym poziomem kompetencji a jej obecnym poziomem. Przyjmuje się założenie że istnienie luki kompetencyjnej ogranicza efektywność pracownika na stanowisku pracy co w pewnych sytuacjach może się przełożyć na obniżenie rentowności procesu lub ograniczenie produktywności.

[6] **Plany zastępowalności** zwykle obejmują alokację osób i ich kompetencji w planie produkcji lub procesach realizowanycnw 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

W innych niż produkcja organizacjach skwantyfikowanie czynności lub procesów koniecznych do prawidłowego funkcjonowania nie wcale takie trudne jak to się początkowo wydaje. Służą do tego aplikacje analizujące pracochłonność na stanowiskach „trudnomierzalnych". Przykładem takiej aplikacji jest ValueView[7]. Czynności i procesy zdefiniowane za pomocą takich aplikacji to równocześnie kompetencje. Wykonywanie danej czynności oznacza bowiem, że pracownik umie ją wykonać.

Mając 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

**Jak przeciwdziałać anty-skuteczności szkoleń**

Szkolenia mogą ograniczać efektywność pracowników. Można temu jednak przeciwdziałać.

1. Zatrudnienie, w tym rekrutacje, należy planować w oparciu o plany zastępowalności a nie w oparciu o potrzeby zgłaszane przez kierowników
2. Należy mierzyć lub przynajmniej szacować rentowność szkoleń. Większość szkoleń obecnie organizowanych jest nierentowna - piszę to jedynie na bazie zebranych opinii, gdyż analiz na ten temat nie ma.
3. Proponuję zrezygnować całkowicie z analiz prowadzonych na bazie modelu Kirkpatricka poziom 1-3[8]. Takie analizy prowadzą do zwiększania nadwyżki kompetencji i podporządkowywania treści i przebiegu szkoleń indywidualnym potrzebom pracowników, często ze szkodą dla firmy. Należy mierzyć ROI szkoleń[9] – Kirkpatrick wspomina o tym, ale w jego czasach dobre metody pomiaru ROI nie były jeszcze znane. Dobre firmy szkoleniowe oferują takie analizy. Można też nauczyć się robienia ich samemu.
4. Powinno się zrezygnować z traktowania szkoleń jako benefitu. Rozwój kompetencji, innych niż te które aktualnie firma może wykorzystać, nie jest w jej interesie.

**Czy warto szkolić?**

Kompetencje są jak maszyny albo jak 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 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 organizację takiego zarządzania uczyć.

---

[7] **Aplikacja ValueView®**, www.valueview.eu to metoda mierzenia przydatności zadań wykonywanych przez pracowników oraz zwiększania efektywności procesów pracy. Służy do planowania organizacji, eliminowania strat wynikających z marnotrawstwa czasu, podnoszenia rentowności procesów i systemów zarządzania firmą. ValueView® korzysta z prostych elektronicznych ankiet. Dane analizowane są w czasie rzeczywistym co umożliwia natychmiastową poprawę wyników i rentowności firmy.

[8] Model Kirkpatricka: www.kirkpatrickpartners.com

[9] Artykuł nt. ROI HR: *Czy na HR można zarobić?* https://www.pb.pl/czy-na-hr-mozna-zarobic-948599

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

Szkolenia mogą też wynikać z analizy realizowanych przez organizację procesów. Szkolić należy, ale tylko wtedy, gdy szkolenie jest konieczne do prowadzenia danego procesu. Jeżeli szkolenie nie przynosi poprawy produktywności w krótkim okresie, to jest nierentowne.

Szkolenia powinny być albo wewnętrzne, tj oparte o własny know-how firmy albo organizowane przez dostawców nowych i aktualnie wdrażanych technologii lub know-how[10] (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 aktualnie kupowany do firmy know-how a nie osoba prowadzącego.

Jeżeli przeanalizujemy i zadbamy o rentowność prowadzonych szkoleń to ich ilość spadnie a jakość i dopasowanie do potrzeb firmy zdecydowanie wzrośnie. Tego Państwu i Waszym firmom życzę!

[10] Know-how to wiedza, którą posiada firma i która po 17.00 nie wychodzi do domu