



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Rozwój pracowników a rozwój organizacji. Czy szkolenia pracownicze pomagają zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa?

Bożena Andrzejak

Wielu przedsiębiorców staje przed dylematem w jaki sposób zwiększyć efektywność swojego biznesu. Zazwyczaj pierwszym odruchem jest cięcie kosztów. Na szczęście już wiemy, że to rozwiązanie jest krótkowzroczne. Dzięki dostępności finansowania szkoleń ze środków publicznych pojawiła się inna opcja. Chodzi o podnoszenie poziomu kompetencji pracowników. Jednak jeden i drugi pomysł bez wnikliwej diagnostyki może w konsekwencji okazać się drogim eksperymentem. Nawet jeśli szkolenia są bezpłatne.

W ciągu ostatnich dziesięciu lat wydano miliony Euro na szkolenia i rozwój pracowników polskich przedsiębiorstw. Wydaje się oczywiste, że pieniądze te przyczyniły się do wzrostu efektywności oraz konkurencyjności podmiotów, które skorzystały z możliwości finansowania działań rozwojowych swoich pracowników. Niewątpliwie podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności ma znaczący wpływ na efekty działań rynkowych. Jednak skupienie się tylko na zależności pomiędzy kompetencjami, a efektywnością jest daleko idącym uproszczeniem. Zdarza się bowiem, że osiągnane wyniki nie są zadowalające pomimo stosunkowo wysokich kompetencji. Jeśli więc działania rozwojowe i podnoszenie kwalifikacji oraz kompetencji pracowników nie wystarczają, to gdzie szukać rozwiązania? Podobnie jak w wielu innych przypadkach podstawą rozwiązania problemu jest diagnostyka. Planując działania rozwojowe pracowników musimy mieć na uwadze uwarunkowania biznesowe i wdrażać takie projekty rozwojowe, które są ściśle powiązane z realizacją celów biznesowych. Dlatego zanim zdecydujemy się na wysyłanie masowo pracowników na pozornie darmowe szkolenia, warto zainwestować czas i wysiłek w diagnozę organizacji pod kątem różnych obszarów mających wpływ na efektywność funkcjonowania firmy. Pomocne w tym zakresie może być skorzystanie z narzędzi badających środowisko organizacji z perspektywy koncepcji Human



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Performance Improvement (HPI), która upatruje źródła efektywności w sześciu różnych obszarach funkcjonowania organizacji.

Analiza rzeczywistości biznesowej z perspektywy HPI koncentruje się na ocenie rezultatów pod kątem czynników warunkujących ich osiągnięcie. Celem diagnostyki jest dotarcie do faktycznych przyczyn widocznych symptomów czy też problemów związanych z osiąganiem założonych rezultatów. Przyczyny tych samych, niepożądanych zjawisk występujące w organizacji zazwyczaj są gdzie indziej upatrywane przez menadżerów, a gdzie indziej przez pracowników. Jak wykazują prowadzone badania, menadżerowie najczęściej przypisują brak pożądanego efektów niewystarczającym kompetencjom swojej kadry. Pracownicy szukają tych przyczyn w nieadekwatnym motywowaniu i brakach odpowiedniej organizacji pracy. Prawdopodobnie jedni i drudzy mają rację. Natomiast bez względu na to kto ma słuszość, aby nastąpiła poprawa, należy zidentyfikować faktyczne przyczyny danego stanu rzeczy. Natomiast typowym zjawiskiem w wielu organizacjach jest realizowanie przedsięwzięć mających na celu szeroko rozumiany rozwój bez dokładnego rozeznania czy takie działania są optymalne w określonych warunkach. Dlatego adekwatne może być zastosowanie koncepcji Human Performance Improvement, która jest podejściem systemowym i analizuje całe środowisko organizacji w poszukiwaniu barier stojących na przeszkodzie do osiągnięcia optymalnych wyników.

Metoda HPI odwołuje się do teorii podstawowych czynników efektywności Geary'ego A. Rummlera oraz The Behaviour Engineering Model opracowanego przez Thomasa Gilberta. Autorzy obydwu podejść identyfikują dwa rodzaje czynników bezpośrednio wpływających na efektywność wykonawcy. Z jednej strony są to czynniki zewnętrzne – to znaczy takie, które odnoszą się do otoczenia w jakim pracownik funkcjonuje. W szczególności dotyczy to struktury, procedur i procesów, a także dostępu do informacji oraz zasobów. Drugi zestaw stanowią czynniki wewnętrzne obejmujące wiedzę, umiejętności, postawy, predyspozycje indywidualne oraz doświadczenie i motywacje pracownika. Wychodząc od wyżej wymienionych czynników wyodrębniono sześć obszarów, w których upatruje się źródeł efektywności pracowniczej.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

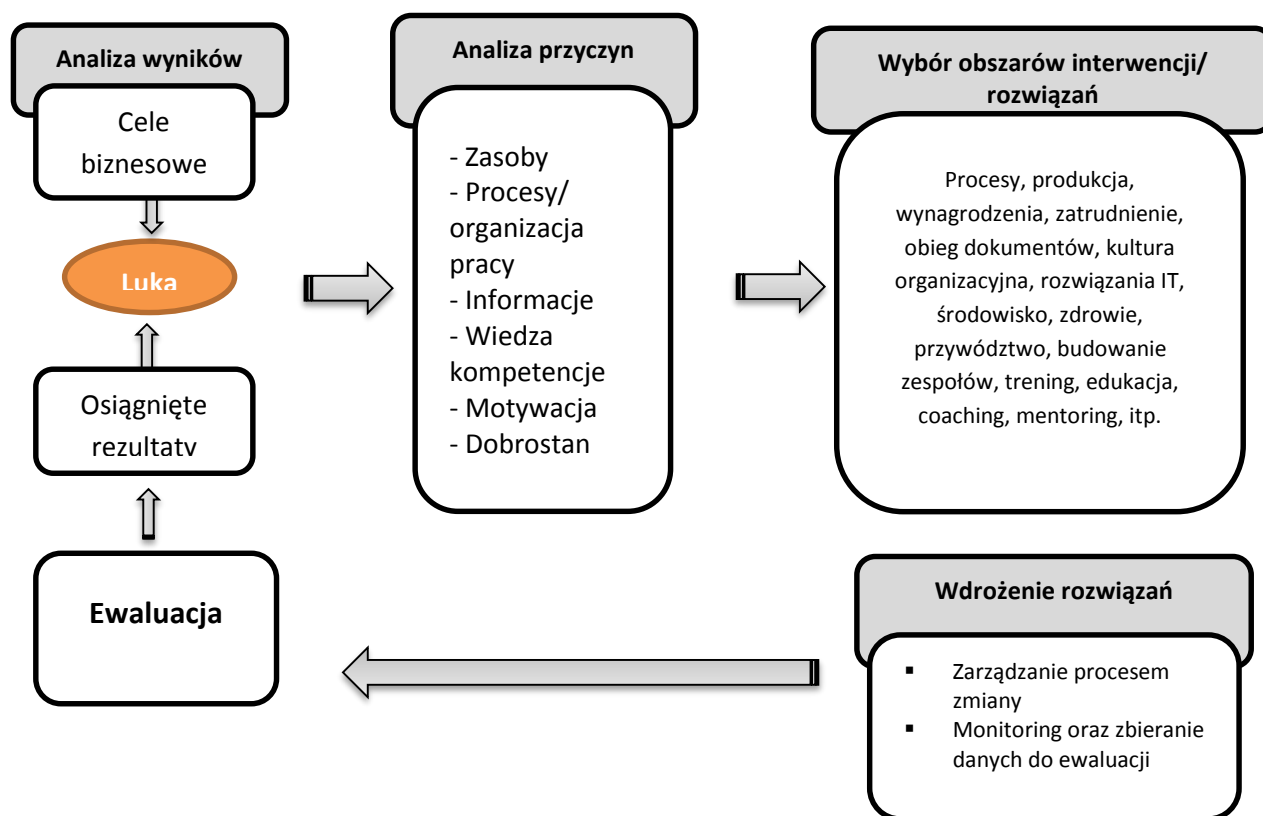
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Dokonując diagnostyki metodą HPI mamy możliwość zidentyfikowania faktycznych problemów stojących na przeszkodzie w podniesieniu efektywności. W trakcie audytu efektywności badane są:

- Dostępność i jakość zasobów
- Efektywność realizowanych procesów oraz sposobów organizacji pracy
- Przepływ informacji
- Sposoby motywacji pracowników
- Polityka rozwoju pracowników
- Dobrostan i osobiste motywacje

Schemat procesu analizy efektywności w oparciu o model HPI





KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jeżeli więc popatrzymy na rzeczywistość biznesową przez pryzmat założeń teoretycznych, na których opiera się HPI, oczywiste staje się, że inwestowanie tylko w rozwój kompetencji może nie wystarczyć do poprawy efektywności. Można postawić nawet dalej idącą tezę, iż nie biorąc pod uwagę czynników środowiskowych, możemy doprowadzić do przeciwnego efektu czyli frustracji i w konsekwencji spadku efektywności. Nawet najlepiej wyszkoleni pracownicy nie są w stanie usprawnić swojego działania jeśli procesy obowiązujące w organizacji czy też praktyka w zakresie przepływu informacji pomiędzy działami pozostaje niezmienna i nie sprzyja wdrażaniu nowych umiejętności. Oczywiście zdarza się też, że wdrażane przedsięwzięcia rozwojowe mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy, chociaż nie jesteśmy w stanie powiązać działań z konkretnymi rezultatami. W takiej sytuacji znaczna część środków oraz energii zainwestowanych w proces zmiany idzie na marne. I na dodatek nie mamy pojęcia co tak naprawdę nie zadziało, a w konsekwencji nie jesteśmy w stanie stwierdzić gdzie nastąpiło marnotrawstwo. Jeżeli więc chcemy, aby wdrażane zmiany czy działania rozwojowe przynosiły pożądane efekty, niezbędne jest abyśmy precyzyjnie określili co i w jaki sposób chcemy osiągnąć. Zanim zaczniemy inwestować w rozwój konkretnych kompetencji warto poświęcić czas na to, aby sprawdzić czy jest to wystarczające aby osiągnąć oczekiwany rezultat.

Przeprowadzenie diagnozy odnoszącej się do wszystkich sześciu obszarów uznawanych za źródła efektywności, służy do wypracowania kompleksowych i adekwatnych rozwiązań, prowadzących do usprawnienia pracy w różnych jej aspektach.

Diagnozę organizacyjną można przeprowadzać na różne sposoby, w zależności od wielkości organizacji, istoty problemów oraz zasobów dostępnych w organizacji.

Jeden ze sposobów diagnostyki opiera się na analizie problemu według schematu „5 W” (angielskie: What? Who? When? Where? Why?). Zaczynamy proces od znalezienia odpowiedzi na pytanie **Co** się dokładnie dzieje? Kolejnym krokiem jest zidentyfikowanie **Kogo** dotyczy problem. Następnie **Kiedy** i **Gdzie** się pojawił. I w końcu **Dlaczego** warto się nim zająć. Analiza tak zmapowanego problemu w powiązaniu ze zdefiniowanymi celami biznesowymi daje solidną podstawę do zaplanowaniu odpowiednich środków zaradczych. Podczas warsztatów facylitowanych z udziałem kadry menadżerskiej wypracowywane są rozwiązania dla zdefiniowanych wcześniej



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



problemów. Ta metoda jest adekwatna szczególnie w sytuacji jawnie występujących i nazwanych problemów.

Innym podejściem, które umożliwia identyfikację problemów, które nie są oczywiste i zdefiniowane jest przeprowadzenie audytu efektywności na bazie badania opinii pracowniczej. Jest to badanie ilościowe identyfikujące obszary wymagające interwencji. Wyniki uzyskane podczas badania ilościowego wskazują obszary do dalszej pracy metodami jakościowymi. Zidentyfikowane w trakcie audytu problemy stanowią podstawę do pracy nad kreatywnymi sposobami ich rozwiązania. Zaletą tego podejścia jest zaangażowanie dużej liczby pracowników w proces diagnozy, co ma pozytywny wpływ na wdrażanie przyszłych zmian w organizacji, wynikających ze zdiagnozowanych problemów. Obecnie istnieje możliwość darmowego przeprowadzenia badania ilościowego w ramach projektu realizowanego przez PSTD (Polish Association for Training and Development). Więcej informacji na temat badania jest dostępnych na stronie www.audytefetywnosci.pl.

Zarówno w jednym i drugim przypadku wypracowane w ramach danego problemu rekomendacje mogą dotyczyć rozwiązań systemowych jak i potrzeby działań rozwojowych wśród pracowników występujących wspólnie bądź rozdzielnie. Bez względu na ostateczną rekomendację możemy mieć pewność, że podjęte działania będą dostosowane do faktycznych potrzeb rozwojowych organizacji.

O autorze

[Bożena Andrzejak](#) jest konsultantem, coachem i facilitatorem. Projektuje i wdraża systemy zarządzania kompetencjami, programy oceny i rozwoju pracowników. Prowadzi projekty badawczo-rozwojowe dotyczące efektywności organizacyjnej firm w metodologii Human Performance Improvement. Realizuje programy oceny kompetencji za pomocą testów kompetencji, badania 360 °, oceny AC/DC. Wdraża rekomendacje rozwojowe poprzez Action Learning oraz coaching indywidualny i team coaching.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego