

Studia Edukacyjne nr 19/2012

Joanna Szłapińska

Zakład Kształcenia Ustawicznego i Doradztwa Zawodowego

WSE UAM w Poznaniu

Szkolenia i rozwój zawodowy „ utalentowanych” pracowników

Training and vocational development of talented employees

Abstract

This article is to present a relatively new trend in human resources management, talent management in organizations. This work includes designing and implementing individual career paths as well as trainings and employee vocational development. The article deals with some problems with lifelong learning. The author presents the latest research concerning the adult participation in trainings. The article contains examples of case studies carried out in companies where the author did monographic research referring to high potential development programs.

Key words: *Lifelong learning, vocational training, vocational development, talent management, core people, high potentials development programs*

Spółeczeństwo XXI wieku określa się często mianem „spółeczeństwa informacji”, a epokę, w której przyszło nam żyć – „epoką wiedzy”. Szybki przyrost wiedzy spowodowany przez rozwój nauki powoduje, że wiedza zdobyta w trakcie tradycyjnego kształcenia ulega dezaktualizacji w ciągu kilku lat od ukończenia formalnego cyklu kształcenia. Zachodzące przemiany społeczno - gospodarcze, wprowadzenie nowoczesnych technologii, przyczyniły się do wzrostu konkurencji na rynku pracy oraz nasilającego się współzawodnictwa pomiędzy organizacjami. Pracodawcy zaczynają oceniać wartość człowieka jako pracownika przez pryzmat posiadanych kompetencji i umiejętności oraz przejawianej przez niego chęci ciągłego uczenia się. W erze informacji główną wartością stała się szeroko pojmowana wiedza, ucieleśniona w ludziach, stanowiąca element kapitału ludzkiego (Pocztowski, 2008,

s.15). W związku z tym kluczowymi pracownikami stają się osoby „zarabiające na życie myśleniem” (Davenport, 2007, s.20), określane również mianem „utalentowanych pracowników” lub „pracowników wiedzy” (Pocztowski, 2008, s.17). Rosnąca konkurencja zmusza zatem pracodawców do inwestowania w kształcenie pracowników, aby mogli oni stawać się „pracownikami wiedzy” i bardziej efektywnie wypełniać swoje obowiązki. Niestety, niejednokrotnie zjawisko to dotyczy głównie tzw. „pracowników kluczowych” (ang. core – rdzeń), zwykle posiadających już stosowne wykształcenie i wysokie kompetencje. Powoduje to swoisty paradoks: pracownicy posiadający wysokie kwalifikacje korzystają z oferty doskonalenia zawodowego, natomiast ci, których kwalifikacje są niskie – mogą albo pokrywać koszty kształcenia z własnych środków, albo - co częstsze - zrezygnować z nauki. W rezultacie pojawia się znane z ekonomii zjawisko dywersyfikacji, polegające na tym, że posiadacze „zasobów” gromadzą coraz więcej, natomiast ci, którym ich brakuje, nie są w stanie ich posiadać.

Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie czytelnikowi stosunkowo nowego trendu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, tj. zarządzania talentami w organizacjach. Działania te obejmują projektowanie i wdrażanie indywidualnych ścieżek karier oraz szkolenia i rozwój zawodowy pracowników w miejscu pracy, w związku z czym poruszane tu kwestie oscylują wokół problemów ustawicznej edukacji zawodowej.

W społeczeństwie opartym na wiedzy, kluczowym elementem jest idea *lifelong learningu*, która zmniejsza rozbieżności między rynkiem edukacyjnym a rynkiem pracy (Drucker, 1999; Kukliński, 2001; Solarczyk-Ambrozik, 2004). Tendencję konieczności zbliżania obszarów działania szkoły oraz przedsiębiorstw na rynku pracy wyrażają autorzy *Białej Księgi Kształcenia i Doskonalenia*, określając ją jako cel na drodze do uczącego się społeczeństwa (Biała Księga, 1997, s. 61– 64). Natomiast w projekcie *Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010* określono kierunki rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce. Rozwój ten uzależniony został od sprawnie działającego systemu edukacji, a jednym z jego wyzwań jest podejmowanie działań zmierzających do zwiększenia udziału osób dorosłych w różnych formach kształcenia ustawicznego. W dokumencie tym postuluje się, że realizacja zawartych w nim celów *ma umożliwić indywidualny rozwój każdego obywatela poprzez upowszechnienie dostępu do kształcenia ustawicznego i podniesienie jego jakości, a także promować aktywne postawy, poprawiające jego szanse na rynku pracy*. Strategia wyznacza także konkretne zadania dla resortów, samorządów, administracji oświatowej, instytucji naukowych i oświatowych, pracodawców i innych partnerów społecznych (Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010. Projekt, MENiS,

2003, s. 4). Również w *Strategii Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013* zawarto sugestie dotyczące propagowania i rozwoju idei kształcenia ustawicznego. Postuluje się upowszechnienie kształcenia związanego nie tylko z podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych, ale również kompetencji ogólnych. Wnioskuje się o skonstruowanie zasad uznawania kwalifikacji zdobytych poza systemem edukacyjnym poprzez wprowadzenie certyfikatów oraz integrację tradycyjnego systemu kształcenia z edukacją przez całe życie oraz zakłada się także realizację Zintegrowanego Programu Działań na rzecz uczenia się przez całe życie (Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013, MENiS, 2005, s.8).

W dobie dążenia do budowania społeczeństwa opartego na wiedzy, szczególnego znaczenia nabiera *potrzeba doskonalenia zawodowego oraz ciągłego poszerzania posiadanej już wiedzy i kompetencji* (E. Solarczyk-Ambrozik, 2004, s. 20-22), dlatego przyjmuje się, że wskaźniki uczestnictwa jednostek w kształceniu i szkoleniu są głównymi predyktorami poziomu uczenia się przez całe życie. Najnowsze badania z 2010 roku, dotyczące aktywności edukacyjnej dorosłych w Polsce, wskazują, iż jedynie około 4% osób w wieku 25-64 lat uczestniczyło w jakiegokolwiek formie kształcenia. Wartość tego wskaźnika dla krajów Unii Europejskiej wynosi odpowiednio 12,5%, a postuluje się, by do roku 2020 wzrosła do co najmniej 15% (Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku, PARP 2011).

Współczesne organizacje wkraczają w nowy etap swojego rozwoju, w którym mocno eksponuje się ich charakter społeczny. Ten etap to działanie w tzw. nowej gospodarce (*New Economy*). Działający w niej pracownicy i menedżerowie muszą być szczególnie nastawieni na zmiany rynkowe i szybko dokonywać odpowiednich posunięć adaptacyjnych. Potrzebna jest więc taka organizacja i styl zarządzania, który umożliwi niemal natychmiastowe identyfikowanie nowych możliwości i skuteczne działanie (Peters, Austin, 1986, s. 414). Ta nowa gospodarka będzie gospodarką wysoko zintelektualizowaną, opartą na wiedzy, tworzeniu totalnych innowacji, wykorzystaniu technik komputerowych i stosowaniu tzw. zaawansowanej technologii (Grudzewski, Hejduk, 2001, s. 64–65). Podstawą jej rozwoju staje się kapitał intelektualny, który ma dzisiaj wyższą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe. W „nowej gospodarce” zyskuje na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*) (Suter, 1996, s. 34).

Kluczowym wyzwaniem dla nowoczesnych firm staje się więc w obecnych warunkach tworzenie organizacji opartych na wiedzy, w których podejmowane są działania sprzyjające rozwojowi zawodowemu pracowników. Takie inwestycje w podwyższanie kwalifikacji

i kompetencji personalnych, przy jednoczesnym zaangażowaniu firm w planowanie karier pracowników, stanowiąc mogą istotny czynnik przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu oraz gwarancję utrzymania znaczącej pozycji na rynku i ogólny sukces firmy. Kształcenie poprzez doskonalenie i zdobywanie nowych umiejętności w warunkach społeczeństwa wiedzy staje się zatem koniecznością (E.Solarczyk-Ambrozik, 2004).

W tak rozumianym kształceniu i doskonaleniu zawodowym pracowników chodzi przede wszystkim o nabywanie konkretnych umiejętności i kwalifikacji nieodzownych przy wykonywaniu pracy na danym stanowisku, ciągle pomnażanie zdobytej wcześniej wiedzy i nabytych umiejętności oraz wzrost zdolności do optymalnych działań w stale zmieniającej się rzeczywistości ekonomicznej, nastawionej na permanentną konkurencyjność. Można zatem wnioskować, iż istotą rozwoju zasobów ludzkich jest zmniejszenie luki pomiędzy aktualną wiedzą i kwalifikacjami pracowników, a obecnymi i przyszłymi potrzebami przedsiębiorstwa. W związku z powyższą sytuacją doksztalcanie i doskonalenie zawodowe nabiera coraz istotniejszego znaczenia i dotyczy coraz większej liczby grup zawodowych.

Trendy, które obserwujemy w ostatnim czasie, są ściśle powiązane z trzema zjawiskami: gwałtownym powiększaniem się zasobów informacji, ich szczegółowością oraz postępującą globalizacją (Probst, Raub, Romfard, 2002, s.17). Pod wpływem przeobrażeń zachodzących we współczesnym świecie większość przedsiębiorstw, nastawionych na konkurencję, wprowadza nowe formy w strategiach zarządzania. Coraz częściej w literaturze przedmiotu pojawia się termin *zarządzanie wiedzą*, które można przedstawić jako przenoszenie do struktury organizacji tego, co tkwi w ludziach (Mayo, Olson, 2002, s.17). Tendencje te mogą zostać wdrożone dzięki zaangażowaniu specjalistów, którzy budują tzw. „zespoły pracowników wiedzy”, nastawione na permanentne uczenie się. Pracownicy ci są oddani swojej firmie lub zespołom pracowniczym, budząc pełne zaufanie przełożonych. Istotą ich umiejętności jest stały rozwój osobowości, kariery zawodowej oraz zdolność do bezkonfliktowego działania w układzie: szef-pracownik, pracownik-szef (Grudzewski, Hejduk, 2001, s.7-8). Takie inwestycje w podwyższanie kwalifikacji i kompetencji personalnych, przy jednoczesnym zaangażowaniu firm w planowanie karier pracowników, stanowiąc mogą istotny czynnik przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu oraz gwarancję na utrzymanie znaczącej pozycji na rynku i ogólny sukces firmy.

Wyniki badań dotyczących uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez zakłady pracy potwierdzają systematyczny spadek liczby szkolonych pracowników. W roku 2006 szkoliło się 11% Polaków, w 2007 -10%, a w 2008 już tylko 9% (*Szkolenia*

w Polsce 2009, s.10). Najnowsze dane dotyczące zawodowej edukacji ustawicznej ukazują, że 45% firm w Polsce nie szkoli swoich pracowników (*Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku*, PARP 2011).

Jak już zostało wskazane wcześniej, przeobrażenia rynku pracy, recesja gospodarcza, ale również zmiany w stylu życia społeczeństwa, szczególnie zaś wzrastające aspiracje co do budowania ścieżek jednostkowych karier w obrębie firm, wymuszają na współczesnych organizacjach ewolucje w obszarze strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim. Również wzrost znaczenia wartości wiedzy w społeczeństwie postindustrialnym potęguje dążenie firm do stawania się organizacjami uczącymi się (Drucker, 1999; Senge, 2002; Borkowska, 2005; Penc, 2005). Uczenie się organizacji odbywa się na trzech poziomach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym. Każdy z tych etapów ma własną dynamikę i rządzi się swoimi prawami. Z punktu widzenia menedżera korporacji szczególnie istotne jest znajdowanie talentów, czyli pracowników o wysokim potencjale rozwojowym. Jeśli przełożeni udzielą im wsparcia i zastosują wobec swoich pracowników politykę wspierania innowacyjności i dostarczą środków na rozwój, pracownicy odwdzięczą się korporacji wysoką motywacją do pracy, lojalnością wobec firmy, a przede wszystkim kreatywnością w rozwiązywaniu codziennych problemów. W rezultacie możliwe staje się generowanie nowej wiedzy, zwiększającej przewagę konkurencyjną organizacji na rynku.

W Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 90. ubiegłego wieku zrodziło się zainteresowanie pracownikami o „wysokim potencjale rozwojowym” i wybitnych kompetencjach zawodowych. Niektórzy wskazywali wręcz, że rozpoczęła się „wojna o talenty” (T.Listwan, 2005, s.19). Początkowo chodziło o poszukiwanie talentów dla realizacji strategicznych celów organizacji. Firmy oferowały pracownikom korzystne systemy wynagrodzeń, pakietów socjalnych i różnorodnych bonusów po to, by rekrutować odpowiednich pracowników. Niestety, rzadko myślano o dopuszczeniu pracowników do partycypacji w zarządzaniu, dlatego też stosunkowo szybko okazało się, że same motywatory płacowe nie wystarczają, by związać z firmą i zatrzymać pracowników o najwyższym potencjale. W konsekwencji można było zaobserwować zwiększoną rotację na stanowiskach kluczowych, często powodowaną działaniem konkurencyjnych firm, które przy pomocy tzw. head hunter’s (ang. łowcy głów) „podkupywały” talenty. Często opuszczenie organizacji przez pracowników „core’owych” (ang. core-rdzeń), powodowało trudne do wypełnienia luki (G.Probst, S.Raub, K.Romhard, 2002, s.31). W praktyce wiązało się to z mnożeniem ponoszonych przez firmy kosztów. Wskazane

powyżej trendy sprzyjają wzrastającemu zainteresowaniu organizacji wdrażaniem programów zarządzania talentami.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele, różnorodnych definicji określających talent. W psychologii jest on rozpatrywany głównie z perspektywy jednostkowej: posiadania lub nieposiadania pewnych cech (uzdolnień). Niektóre definicje podkreślają, że talent tworzyć mogą następujące elementy: *ponadprzeciętne zdolności jednostki* (ogólne - potencjał intelektualny i specyficzne – dotyczące konkretnej dziedziny); *twórczość* (rozumiana jako oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, wrażliwość i bogactwo emocjonalne); *zaangażowanie w pracę* (dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń) (A.E.Sękowski, 2004, s.35-36). Natomiast na gruncie nauk o zarządzaniu talent rozpatrywany jest z uwzględnieniem perspektywy jego miejsca w organizacji. W związku z takim podejściem dokonuje się analizy potencjału pracowników pod kątem posiadania wybitnych kompetencji zawodowych, przydatnych zatrudniającym ich firmom (A.Pocztowski, 2008, s.324). W tym wypadku za talenty uznaje się jedynie pewną, wyselekcjonowaną grupę pracowników, którzy wykazują cechy istotne z punktu widzenia realizacji celów przedsiębiorstwa (A.Kaczmarska, Ł.Sienkiewicz, 2005, s.57) lub posiadających wysoki poziom kluczowych kompetencji i jednocześnie osiągających w pracy ponadprzeciętnie wysokie wyniki (E.Maliszewska, 2005, s.75). Spotykamy również podejście utożsamiające talenty z pracownikami o tzw. wysokim potencjale (A. Pocztowski, 2008, s.40). Odmienne sposoby pojmowania talentów w organizacji zakłada, że każdy pracownik może być traktowany jako potencjalny talent i w związku z tym może oczekiwać ze strony firmy wsparcia w rozwoju zawodowym (K.Kwiecień, 2005, s.162).

Przedstawione powyżej sposoby definiowania talentów wskazują na zróżnicowanie w tym zakresie. Sytuacja taka jednocześnie przekłada się na niejednoznaczność pojęciową „zarządzania talentami w organizacjach”. Przedsiębiorstwa, które podejmują wyzwania opracowywania strategii i narzędzi zarządzania talentami, przyjmują z reguły określony, właściwy dla specyfiki organizacji, sposób jego rozumienia i definiowania (A.Pocztowski, 2008, s.324-325), często determinujący działania w ramach strategii personalnej firm (Kaczmarska, Sienkiewicz, 2005), dlatego też w niektórych organizacjach *zarządzanie talentami* będzie obejmowało działania odnoszące się do rozwoju osób wybitnie uzdolnionych, przy jednoczesnym dążeniu do realizacji celów strategicznych całej firmy (T.Listwan, 2005, s.21). W innych natomiast będą to działania powiązane z przyjętą „filozofią rozwoju kapitału ludzkiego”, określającą strategię szkoleniową w organizacji. Działania te

służą oszacowaniu mocnych i słabych stron pracowników, a następnie poczynieniu inwestycji jedynie w rozwój mocnych talentów” (J.Malinowska-Parzydło, 2005, s.139).

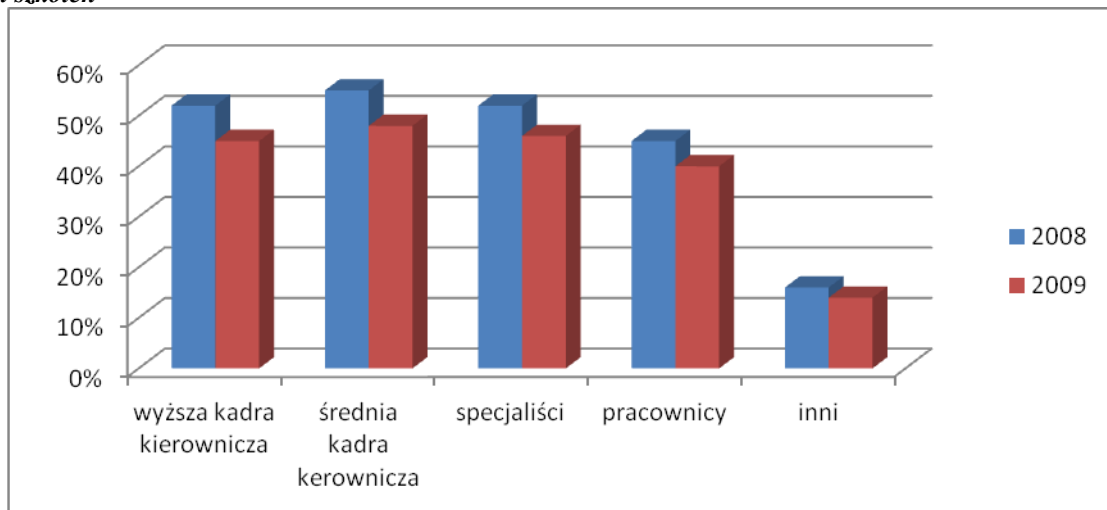
W związku z powyższym, proces *zarządzania talentami* można najogólniej podzielić na następujące etapy: pozyskiwanie talentów, rozwój i zatrzymanie talentów w organizacji oraz odejście z firmy (T.Listwan, 2005, s.21-26). Etap przyciągania uzdolnionych kandydatów jest najczęściej pochodną realizacji celów i strategii personalnych organizacji. Firmy mogą poszukiwać potencjalnych talentów zarówno na zewnętrznym rynku pracy, jak i wewnątrz organizacji. Kolejny etap najczęściej nazywany jest *zarządzaniem karierą*. Obejmuje głównie doskonalenie, przemieszczenia i awanse oraz stymulowanie do rozwoju i aktywności (T.Listwan, 2005, s.22).

W ramach programów zarządzania talentami firmy oferują najczęściej różnorodne inicjatywy, wspierające indywidualne ścieżki karier pracowników. Wśród najczęściej wykorzystywanych przez organizacje metod zarządzania talentami były: szkolenia, warsztaty, treningi, udział w zespołach projektowych, coaching i mentoring, studia podyplomowe i MBA. Za istotne cele wdrażania systemów zarządzania talentami, 62% firm wskazało: szybki rozwój kompetencji pracowników i możliwość ich dostosowania do potrzeb obecnie zajmowanych stanowisk. Oprócz tego firmy stały na stanowisku, że wdrożenie tego typu programów w organizacji wpływa na poprawę motywacji i zaangażowania wśród pracowników, sprzyja budowie rezerwowej kadry menedżerskiej oraz wpływa na utrzymanie kadr w organizacji (*Stan kapitału ludzkiego w Polsce*, 2008, s. 20-21).

Dotychczasowe badania dotyczące zarządzania talentami w Polsce wykazały, że jedynie 35% firm wdrożyło i wykorzystuje programy zarządzania talentami. Funkcjonujące programy obejmowały jednak nie więcej niż 20% ogółu zatrudnionych w organizacjach pracowników (L.Wiskowska,2008, s.28-29). Wynik ten sugeruje wysoką selektywność w procesie doboru pracowników do tych programów rozwojowych, jednocześnie też wskazuje na ich elitarność i dostępność jedynie dla kluczowych pracowników.

Według badań Nowoczesnej Firmy przeprowadzonych w latach 2008-2009, stan ten nie uległ radykalnej zmianie. Wciąż najwięcej szkoleń w firmach obejmuje menedżerów średniego i wyższego szczebla oraz specjalistów (zob. poniższy wykres). Wiąże się to ze zmianą potrzeb szkoleniowych samych firm, które decydują się przede wszystkim na rozwój kluczowych dla organizacji pracowników.

Wykres nr 1
Adresaci szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkolenia w Polsce 2008, Raport Nowoczesnej Firmy*, Warszawa, czerwiec 2008 oraz *Szkolenia w Polsce 2009, Raport Nowoczesnej Firmy*, Warszawa, czerwiec 2009

W dobrze zorganizowanej firmie szkolenie pracowników zajmuje istotne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Polityka szkoleniowa w organizacji nie może być prowadzona w sposób przypadkowy, uwzględniający jedynie wybrane doraźne potrzeby niektórych grup pracowników. Rozsądne jest traktowanie szkolenia i rozwoju pracowników jako elementów ściśle współgrających z celami i założeniami firmy. Przedsiębiorstwo, które chce prowadzić skuteczną politykę szkoleniową, winno opracować takie strategie, jakie wynikają i są powiązane z ogólną strategią firmy, które umożliwiają realizację zadań we wszystkich obszarach jej działalności oraz takie, które stworzą możliwości rozwoju i samorealizacji zatrudnionym pracownikom.

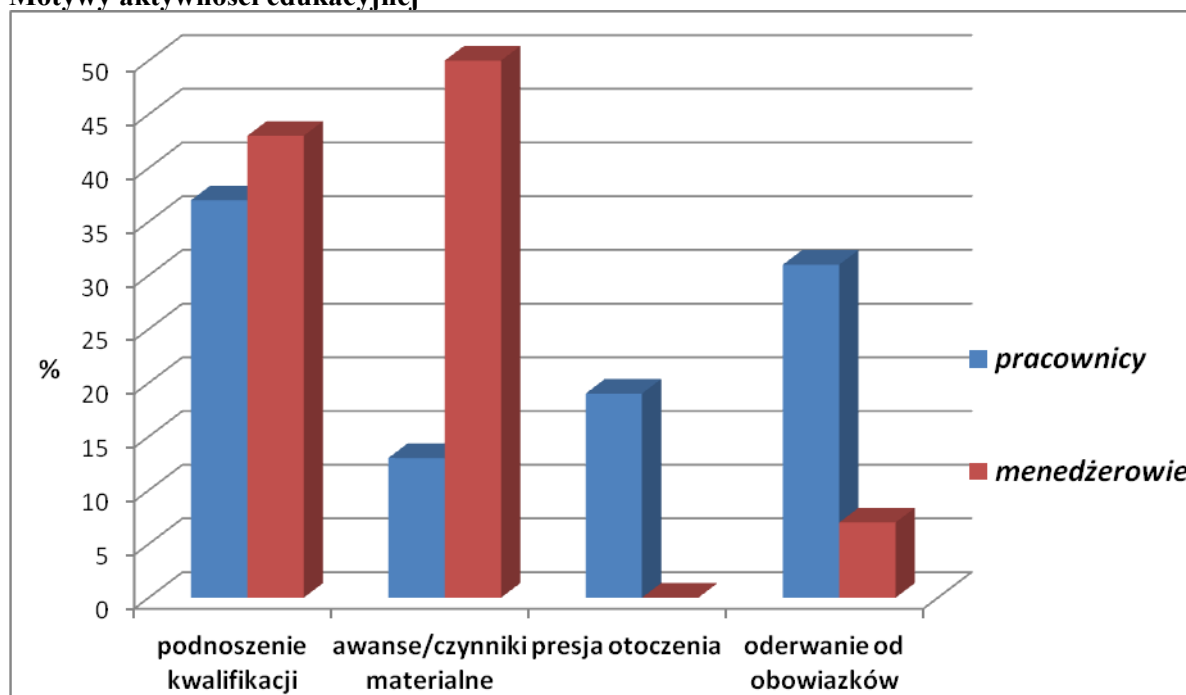
Programy szkoleniowe powinny wynikać ze strategii działania przedsiębiorstwa oraz być zgodne z jej potrzebami i możliwościami. Powinny również odzwierciedlać potrzeby i dotychczas nabyte kompetencje poszczególnych pracowników i zespołów. Jednocześnie projektowanie i wdrażanie systemów szkoleniowych z założenia musi mieć charakter długoterminowy i cykliczny (Szłapińska, 2009). W przedsiębiorstwach, w których szkoleniom i doskonaleniom pracowników nadaje się wysoką rangę, jest to z reguły proces zaplanowany i zorganizowany, obejmujący: *ustalenie potrzeb szkoleniowych, dobór pracowników do szkolenia, dobór form szkoleniowych i sposobów ich finansowania w odniesieniu do konkretnego pracownika*. Z uwagi na fakt, że koszty szkolenia

i doskonalenia cały czas wzrastają, dokonuje się oceny, *na ile efektywnie środki te zostały wydatkowane* (Kopertyńska, 2001, s.70).

Badania dotyczące aktywności edukacyjnej pracowników, przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu, wykazały, że kadra menedżerska stanowi w przedsiębiorstwach najbardziej aktywną edukacyjnie grupę. To osoby zajmujące stanowiska kierownicze charakteryzowała większa aktywność edukacyjna (31%), niż ich podwładnych (24%). Uzyskane wyniki zdeterminowało uczestnictwo (lub też jego brak) w szkoleniach oferowanych przez zakład pracy, korzystanie z konkretnej liczby form kształcenia i doskonalenia zawodowego (w miejscu pracy oraz poza nim), a także działalność samokształceniowa. Również poziom aktywności edukacyjnej pracowników niższego szczebla zdecydowanie różni się od poziomu aktywności menedżerów. Najwięcej pracowników wykonawczych (60%) charakteryzuje się niską aktywnością i najmniej z nich odznacza się wysoką (jedynie 16%). Menedżerowie bardzo często muszą być specjalistami w dziedzinie związanej z profilem firmy, ale jednocześnie mają obowiązek być też autorytetami dla osób, którymi zarządzają. Powinni nie tylko charakteryzować się umiejętnością przekazywania wiedzy podwładnym, ale także zdolnością do motywowania pracowników do pracy. W związku z tym wzrastające wymagania odnośnie do podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz umiejętności interpersonalnych menedżerów mogą wpływać na zwiększoną aktywność edukacyjną w tej grupie badanych (Szłapińska, 2009).

W kontekście przeprowadzonych badań dotyczących aktywności edukacyjnej, odnieść się także należy do jej motywów. W dokonanych analizach pytania o motywację respondentów służyły określeniu czynników motywujących pracowników oraz ich przełożonych do osiągnięcia sukcesów zawodowych. Motywy, jakie kierowały respondentami, sklasyfikowano w następujące grupy: pierwsza wskazuje na chęć podnoszenia swoich kwalifikacji, nabywania nowej wiedzy, umiejętności i zdolności; druga stanowi przyczyny materialne, które pozwolą osiągnąć sukces, prestiż, lepsze wynagrodzenie lub awans; kolejna dotyczy możliwości oderwania się od codziennych obowiązków, poznawania nowych ludzi, czy miłego spędzania czasu. Ostatnia grupa motywów to głównie przymus lub presja ze strony pracodawcy, współpracowników lub otoczenia. Szczegółowe dane dotyczące motywów aktywności edukacyjnej wśród badanych menedżerów i ich podwładnych prezentuje wykres nr 2.

Wykres nr 2
Motywy aktywności edukacyjnej



Źródło: badania własne

Jeśli chodzi o menedżerów, wyniki dotyczące pobudek przyczyniających się do zwiększenia motywacji do dalszego doskonalenia, odbiegają nieco od wyników ich podwładnych. Niemal 50% menedżerów zadeklarowało, że awans, wyższe wynagrodzenie, uznanie i możliwości osiągnięcia sukcesu osobistego, to główne motywy dalszego wysiłku związanego z doskonaleniem. Wyższa motywacja do dalszego kształcenia u menedżerów przejawia się chęcią podwyższania kwalifikacji, zdobywania nowych doświadczeń, specjalistycznej wiedzy i rozwoju zdolności. Motywy te mają na celu stworzenie idealnych warunków, służących samospelnieniu na danym stanowisku i czerpanie satysfakcji z posiadanych kompetencji. Celem określonym jako dążenie do samorealizacji kierują się ci z menedżerów, którzy przeszli już etap, na jakim głównym motywatorem były czynniki finansowe. Motywacją do dalszego kształcenia staje się dla nich więc zarówno chęć awansu, jak i utrzymania dotychczasowego zatrudnienia. Szczególnie dla jednostek o tzw. *orientacji nastawionej na rozwój i uczenie się*, głównymi motywami aktywności edukacyjnej są przede wszystkim potrzeby posiadania rzetelnej i szerokiej wiedzy oraz nabywania dodatkowych umiejętności (Solarczyk-Ambrozik, 2004). Siła wpływu poszczególnych czynników na motywację zmienia się wraz z poziomem wykształcenia osób

badanych, rodzajem wykonywanej pracy oraz pozycją w strukturze organizacyjnej badanych firm. Zależność jest tu zasadniczo dość prosta: im niższe wykształcenie, mniej skomplikowana praca czy niższe miejsce w hierarchii służbowej, tym silniejszą rolę odgrywał czynnik finansowy.

Dla menedżerów wykonujących bardziej odpowiedzialne niż pracownicy wykonawczy zadania, kluczowymi czynnikami motywacyjnymi stały się stwarzane przez firmę warunki do osiągnięcia osobistego sukcesu, zdobywania uznania, poszerzania swojej samodzielności i zakresu odpowiedzialności oraz możliwości rozwoju, wykonywania ciekawej i zajmującej pracy, zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Dla menedżerów (bardziej niż dla ich podwładnych) uzyskanie awansu - a co za tym idzie - wyższej pozycji społecznej - jest głównym czynnikiem motywującym do podejmowania doskonalenia zawodowego. Natomiast w przypadku pracowników, częściej niż ich przełożonych, motywuje presja otoczenia lub możliwość - przy okazji kształcenia - oderwania się od codziennych, rutynowych obowiązków.

Zarówno wśród menedżerów, jak i wśród pracowników, podnoszenie kwalifikacji ma bardzo duże znaczenie, co przejawia się w podejmowaniu działań i wzmacnianiu chęci do kształcenia (odpowiednio: 42% menedżerów i 36% ich podwładnych). Dla osób, które na pierwszym miejscu wskazywały możliwości osiągnięcia sukcesu osobistego jako źródła motywacji. Zdecydowanie najmniej istotne okazały się czynniki tylko i wyłącznie materialne. Osoby z wyższym wykształceniem (głównie menedżerowie) oraz z dłuższym stażem pracy, motywują inne czynniki niż osoby na niższych stanowiskach. Pracownicy wykonawczy motywacji upatrują głównie w elementach zewnętrznych. Ich częściej do kształcenia motywuje presja ze strony pracodawcy, a także możliwość oderwania się od codziennych obowiązków. Również swobodne wypowiedzi badanych osób wskazują wyraźnie, że oprócz analizowanych powyżej motywów, skłaniających ich do kształcenia, istotnym czynnikiem staje się uzupełnianie wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań związanych z zajmowanym stanowiskiem. W obecnej sytuacji na rynku pracy oraz recesji gospodarczej, chęć utrzymania dotychczasowego stanowiska i obawa przed jego utratą stanowią czynniki motywujące respondentów do dalszego kształcenia. Badane osoby podejmowały dotychczasowe kształcenie, kierując się głównie *motywami pragmatycznymi* (orientacja na kształcenie jako narzędzie osiągnięcia konkretnych celów życiowych, kształcenie podejmowane np. w celu uzyskania awansu, odpowiedniego statusu majątkowego czy pozycji społecznej). W świetle uzyskanych rezultatów badań, stwierdzić należy, iż osoby podejmowały kształcenie, kierując się głównie motywami pragmatycznymi. Biorąc pod

uwagę obecną sytuację na rynku pracy oraz stale wzrastające wymagania co do podnoszenia kwalifikacji, uzasadnionym wydaje się, że podejmując kształcenie, pracownicy kierują się pragnieniem podjęcia bardziej intratnej pracy, potrzebą awansu zawodowego czy chęcią uzyskania wyższej pozycji społecznej (Szlapińska, 2009).

Badania przeprowadzone przez autorkę niniejszego artykułu obejmowały również swobodne wywiady z pracownikami działów personalnych, odpowiedzialnymi za kształt i realizację polityki szkoleniowej w badanych organizacjach. Na szczególną uwagę zasługują projekty wdrażane w GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Telekomunikacji Polskiej i w Banku Zachodnim WBK, które chciałabym pokrótce przybliżyć.

W prowadzenie programu rozwoju pracowników w firmie farmaceutycznej zaangażowani są: pion HR, administratorzy szkoleń, trenerzy wewnętrzni, pracownicy biorący udział w szkoleniach oraz ich przełożeni. Nadzór formalny nad przebiegiem procesu sprawuje menedżer HR fabryki w Poznaniu. Wszystkie działania rozwojowe realizowane są dwutorowo: poprzez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Szkolenia wewnętrzne są organizowane przez wewnętrznych trenerów fabryki w zależności od potrzeb i są w 100% finansowane przez fabrykę. Z kolei szkolenia zewnętrzne organizowane są w zależności od potrzeb rozwojowych pracowników, po wybraniu przez dział HR stosownej oferty. W programie rozwoju pracowników dominuje pięć grup tematycznych: szkolenia z umiejętności osobistych, kierowniczych, zawodowych i komputerowych, szkolenia językowe oraz studia wyższe i podyplomowe. Analiza wydatków szkoleniowych firmy wykazała, że pomimo kryzysu, od trzech lat poziom ponoszonych na nie kosztów nie ulega zmniejszeniu. Systematycznie poprawiająca się sytuacja firmy na rynku farmaceutycznym dowodzi, iż prowadzona przez nią polityka szkoleniowa jest wysoce efektywna. W strukturach GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A. wykorzystuje się także narzędzia do zarządzania wiedzą, są to m.in.: *Program pomysłów i usprawnień* – służący pozyskiwaniu wiedzy, *Adwokaci Zarządzania Wiedzą* – pracownicy nadzorujący rozwój wiedzy w organizacji, *Globalna Baza Dokumentów GSK*, dzięki której wiedza może być przechowywana i jednocześnie wykorzystywana przez zainteresowanych pracowników. Warto zwrócić uwagę, że realizacja działań rozwojowych w firmie angażuje w znacznym stopniu samego pracownika, jako głównego zainteresowanego. Promowanie aktywnej postawy pracownika wobec działań rozwojowych czyni go podmiotem w procesie rozwoju, zachęca do wyrażania swoich potrzeb i formułowania opinii.

W Telekomunikacji Polskiej S.A. Departament Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem pracowników kreuje politykę szkoleniową firmy, tworzy i opiniuje narzędzia rozwoju

pracowników oraz ustala bądź/i projektuje programy szkoleniowo - rozwojowe. Punktem wyjścia do określania planów szkoleniowych jest tzw. system kompleksowej oceny i rozwoju, oceniający kompetencje i umiejętności pracowników, osiągane przez nich rezultaty oraz określający indywidualny plan rozwoju pracownika (i kierunki jego kariery zawodowej). Zwykle w trzecim kwartale roku – na podstawie indywidualnych arkuszy SKOR - dział personalny sporządza zbiorcze zestawienie potrzeb szkoleniowych na następny rok kalendarzowy i ustala plan szkoleń. W proces ten zaangażowani są doradcy rozwoju zawodowego pracujący w departamencie HR. Ze względu na grupę odbiorców, przygotowywane są szkolenia dla kadry menedżerskiej i pozostałych pracowników. W ramach grupy tzw. „top menagerów” realizowany jest 2-letni projekt pt. „Akademia Zarządzania”, natomiast do kadry średniego szczebla skierowane są programy rozwojowe tzw. „Skuteczny menedżer”. Tematyka szkoleń dotyczy głównie zagadnień z zakresu zarządzania kadrami, prawa pracy, rozwoju podwładnych i ich motywowania oraz zarządzania projektem. Dla najlepszych menedżerów, wyłonionych w wieloetapowym procesie diagnozy i oceny kompetencji, tzw. *Talent Pool* Telekomunikacja Polska S.A. oferuje indywidualne programy rozwoju zawodowego.

Z kolei w BZWBK w ramach szkoleń i rozwoju pracowników zainicjowano kilka projektów, skierowanych do pracowników zajmujących różnorodne stanowiska w strukturze organizacyjnej. Są to m.in.: „*Program Rozwoju Liderów WBK*” - skierowany do przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej. Jego celem jest rozwój najlepszych praktyk w zakresie przywództwa oraz umiejętności zarządzania biznesem; „*Program Rozwojowy dla Dyrektorów*”, którego celem jest doprowadzenie do osiągnięcia doskonałych wyników biznesowych we wszystkich jednostkach banku. Składa się on z trzech modułów: „Po pierwsze klient”, „Zarządzanie biznesem” oraz „Przewodzenie i zarządzanie zespołem”, umożliwiających uczestnikom wymianę doświadczeń i najlepszych praktyk oraz rozwój; „*Program Rozwojowy dla Kierowników*” oraz „*Program dla Nowo Mianowanych Menedżerów*” - podnoszące umiejętności kadry menedżerskiej. Oprócz wspomnianych, bank oferuje swoim pracownikom także uczestnictwo w programie „Rozwój w Ramach Szybkiej Ścieżki – Liderzy Przyszłości”, adresowanym do określonej grupy zatrudnionych osób, posiadających potencjał do tego, by w najbliższej perspektywie czasowej ubiegać się o stanowisko kierownicze w BZWBK. Należy także nadmienić, iż nowozatrudnieni pracownicy banku obejmowani są specjalnym „*Programem Adaptacyjnym*”, który ma na celu przygotowanie ich do jak najszybszej gotowości do realizacji zadań biznesowych.

Z pewnością opisane powyżej działania mogą stanowić dobre przykłady nowoczesnych firm, które proponując swoim pracownikom programy z zakresu rozwoju zawodowego dla utalentowanych pracowników, mają na uwadze jednocześnie strategiczny rozwój całej organizacji i wzmocnienie jej pozycji na konkurencyjnym rynku. Oczywiście można zastanawiać się nad tym, czy taka indywidualizacja procesów rozwoju i motywowania pracowników sprzyja zaspokojeniu potrzeby samorealizacji wśród nich, czy w większej mierze realizowana jest po to, by zaspakajać potrzeby samej organizacji i czy można te dwa procesy ze sobą powiązać. Być może pogłębione badania dotyczące procesów rozwoju zawodowego w organizacjach, które autorka zamierza przeprowadzić, przyniosą rozstrzygającą odpowiedź.

Bibliografia:

Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia. „Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa”, Warszawa 1997

Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 roku, PARP 2011, dostępny są na stronie: www.bkl.parp.gov.pl

Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa 2005

Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków 2007

Deloitte Research Study, *It's 2008. Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, Deloitte 2004, na www.deoitte.com

Drucker P.F., 1999, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Warszawa 2001

Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, (w:) *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, Warszawa 2005

Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, (w:) *Zarządzanie talentami* (red.) S. Borkowska, Warszawa 2005

Kopertyńska W., *Doskonalenie i rozwój pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, (z:) *Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy*, (red.) Z. Hasińska, Wrocław 2001

Kukliński A. (red.) *Gospodarka oparta na wiedzy*, Warszawa 2001

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie dla współczesnych organizacji* (w:) *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, Warszawa 2005

Malinowska-Parzydło J., *Zarządzanie talentami i pracownikami wiedzy w praktyce firm medialnych* (w:) Zarządzanie talentami, (red.) S. Borkowska, Warszawa 2005

Maliszewska E., *Zarządzanie talentami - rozważania praktyka* (w:) Zarządzanie talentami, (red.) S. Borkowska, Warszawa 2005

Mayo G. R., Olson J.M., *Emergent themes and potential approaches to attitude function: The function-structure model of attitudes* (w:) Why we evaluate: Functions of attitudes (red.) G.R. Maio, J.M. Olson, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.2002

Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków 2008

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.

Senge M.S., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2002

Sękowski A. E. (red), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Warszawa 2004

Solarczyk-Ambrozik E., *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Poznań 2004

Stan kapitału ludzkiego w Polsce. Rok 2008, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, Warszawa 2008

Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013, MENiS, 2005

Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010. Projekt, MENiS, 2003

Szkolenia w Polsce 2008, Raport Nowoczesnej Firmy, Warszawa, czerwiec 2008

Szkolenia w Polsce 2009, Raport Nowoczesnej Firmy, Warszawa, czerwiec 2009

Szkolenia w Polsce 2011, Raport Nowoczesnej Firmy, Warszawa, wrzesień 2011

Wiskowska L., *Wymagający talent* (w:) „Personel i zarządzanie” nr 12/2008

Szłapińska J., *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego*, Poznań 2009