



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Alicja Rytelewska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Zakład Zarządzania
e-mail: alicja.rytelewska@wsb.poznan.pl
tel. 607 566 837

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Zakład Zarządzania
e-mail: agnieszka.springer@wsb.poznan.pl
tel. 61 655 32 87

Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych



Streszczenie. Jednym z istotnych obszarów zarządzania talentami są działania związane z rozwojem pracowników. Celem artykułu jest ocena, na ile działania podejmowane w zakresie rozwoju mogą spełniać potrzeby osób utalentowanych. Według literatury przedmiotu pracownik utalentowany to osoba o wysokich kompetencjach i potencjale, a także dużej motywacji wewnętrznej, dlatego w procesie budowania jego lojalności szczególną rolę odgrywać będą dane mu możliwości rozwojowe. Jednak – jak wykazały przeprowadzone badania – większość spośród 207 badanych przedsiębiorstw nie podejmuje kompleksowych działań w tym zakresie. Można więc mieć wątpliwości co do możliwości zaspokojenia przez nich potrzeb talentów. Warto także podkreślić, że obecność w organizacji kapitału zagranicznego oraz posiadanie wydzielonego działu HR przyczynia się do podejmowania przez organizacje większej liczby działań prorozwojowych.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, rozwój, motywowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja wewnętrzna

Kod klasyfikacji JEL: M53

Wstęp

Przemiany gospodarcze na całym świecie, a w szczególności w Polsce, spowodowały, że organizacje i ich środowiska uległy znacznym przekształceniom. Zmiany w funkcjonowaniu i otoczeniu przedsiębiorstw, banków oraz innych instytucji i organizacji gospodarczych, prowadzone w ramach zachodzącej trans-



formacji, przyniosły wiele nowych zjawisk oraz procesów w różnych obszarach gospodarowania pracą (Rytelewska 2013: 169-184). Były to zmiany zarówno związane z nową rolą państwa, jak również wynikające ze zmieniającej się pozycji przedsiębiorstw, w których największe przekształcenia dokonały się w systemach zarządzania zasobami ludzkimi, traktowaniu pracy jako wartości, w pozycjach pracowników, menedżerów oraz pracodawców (Jarmołowicz, Woźniak-Jęchorek 2011: 190-192). Efektywne zarządzanie organizacjami stało się priorytetem także w dobie kryzysu gospodarczego, a jego głównym punktem odniesienia – pracownicy. Ewolucja przedsiębiorstw spowodowała zmiany w koncepcji kariery pracowników oraz zainicjowała rozwój nowych modeli zarządzania, takich jak zarządzanie talentami. Nowoczesne organizacje zaczęły koncentrować się na ciągłym rozwoju talentów swoich pracowników, ponieważ dawało im to możliwość wyróżnienia się na tle konkurencji (Tampoe 1994: 66-77) i osiągnięcie dobrych wyników ekonomicznych. Już w latach 80. i 90. XX w. menedżerowie, chcąc wzmocnić pozycję konkurencyjną swoich organizacji, zaczęli pozyskiwać pracowników o wysokim potencjale i starali się stworzyć im jak najlepsze warunki do rozwoju. Utrata lub brak talentu znacząco spowalnia rozwój przedsiębiorstwa, ponieważ ma on nieproporcjonalnie duży wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji (Berger, Berger 2011: 14). W literaturze z zakresu zarządzania organizacjami coraz częściej podkreśla się, że rozwój talentów pracowników znacznie zwiększa wydajność i konkurencyjność organizacji oraz staje się głównym narzędziem w zarządzaniu strategicznym (Bergenhengouwen i in. 1998: 57).

Wyzwania stawiane przed współczesnymi organizacjami przyczyniają się do coraz powszechniejszego zarządzania talentami (ZT) również w polskich przedsiębiorstwach. Celem niniejszego artykułu jest ocena, czy działania, jakie organizacje podejmują w zakresie ZT, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz rozwoju, mogą zaspokoić potrzeby osób o najwyższym potencjale.

1. Zarządzanie talentami w literaturze przedmiotu – przegląd podejść i definicji

Słowo „talent” pojawiło się już w czasach antycznych. Początkowo było związane z jednostką monetarną, następnie ewoluowało tak, że zaczęło odnosić się do wartości pracownika (Michaels i in. 2001). Talent można rozpatrywać dwojako: jako ujęcie określonych cech (wybitne uzdolnienia) lub ludzi posiadających owe cechy (osoby o wybitnym potencjale). Te dwa sposoby definiowania talentu są w zasadzie odmiennymi spojrzeniami na to samo – na efekty pracy. Od uzdolnionych pracowników oczekuje się bowiem świetnych wyników (Robertson, Abbey 2010: 34).

Takie podejście do problemu przyczynia się do powstawania wielu różnych definicji talentu w literaturze przedmiotu. Peter Cheese sądzi, że osoby utalentowane to takie, które posiadają właściwe umiejętności i predyspozycje (Cheese 2008). Szerzej ujmuje to Ed Michaels, który za talent uważa sumę zdolności danej osoby: jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru, przedsiębiorczości, a także umiejętności uczenia się i doskonalenia (Michaels i in. 2001). Katarzyna Głowacka-Stewart i Małgorzata Majcherczyk definiują natomiast osobę utalentowaną jako pracownika wyróżniającego się, zdolnego do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich, posiadającego potencjał do dalszego rozwoju, którego praca wpływa na wzrost wartości firmy (Głowacka-Stewart, Majcherczyk 2014). Także Stanisława Borkowska uważa, że osoba utalentowana o wysokim potencjale rozwojowym stanowi dźwignię wzrostu wartości firmy (Borkowska 2011: 14). Podobnie talent formułuje Martin A. Carree, który dostrzega w pracowniku utalentowanym nie tylko osobę stwarzającą nowe szanse o charakterze ekonomicznym dla organizacji, ale także przejawiającą zachowania, które wyrażają m.in. zdolność i chęć jednostki do tworzenia nowych idei (Carree, Thurik 2001: 14). Także Aleksy Pocztowski sądzi, że pracownik z talentem posiada wewnętrzne cele, które pozwalają mu realizować pasję związaną z pracą. Ma ponadto wewnętrzną kontrolę, która przyczynia się do zdefiniowania kryteriów oceny osiągnięć wewnętrznych (Pocztowski 2008).

Podobne jest podejście Tadeusza Listwana, który definiuje pracownika utalentowanego jako człowieka ambitnego, posiadającego wewnętrzną motywację do osiągania celów zawodowych (Listwan 2005: 24). Liz Barlow także uważa, że osoba utalentowana to taka, która podejmuje wyzwania i dba o swój rozwój, z odpowiednim wsparciem organizacji (Barlow 2006). Według Marty Juchnowicz nieodłącznym atrybutem talentu jest przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć i postawa zaangażowania w pracę (Juchnowicz 2006: 38). Michael Armstrong zauważa zaś, że każdy z pracowników ma zdolności, dlatego nie powinno się ograniczać procesów zarządzania talentami wyłącznie do niewielkiej ich grupy (Armstrong 2021: 504). Talent to bowiem osoba, która łączy wrodzone uzdolnienia i inteligencję oraz ma chęć samorealizacji, pracownik, który chce się kształcić, zdobywać doświadczenie i się rozwijać. Może to być osoba z doświadczeniem, która już osiągnęła wysokie wyniki, ale także pracownik, który dopiero zaczyna karierę zawodową. Na ocenę możliwości rozwoju talentu wpływ ma również jego dojrzałość emocjonalna (Tabor 2008: 4).

Na podstawie dostępnych w literaturze przedmiotu definicji talentu można więc stwierdzić, że osoba utalentowana to człowiek o ponadprzeciętnych zdolnościach, który posiada dużą wiedzę i umiejętności, jest kreatywny, przedsiębiorczy oraz bardzo zaangażowany w pracę, a także dąży do własnego rozwoju, dbając jednocześnie o wizerunek i dobro całej organizacji.

2. Rozwój jako czynnik motywujący pracowników

O efektywności pracownika decyduje wiele czynników związanych ze sferą zawodową. Do najważniejszych z nich należy motywacja. Zgodnie z definicją motywowanie innych osób polega na kierowaniu ich działania w pożądaną stronę w celu osiągnięcia określonych wyników. Motywowanie siebie polega natomiast na samodzielnym ustaleniu kierunku, a następnie podjęciu działań umożliwiających podążanie zgodnie z nim (Armstrong 2011: 287).

Inaczej rozumiane jest to pojęcie na poziomie organizacji, gdzie motywowanie odbywa się przez system jako celowo tworzony układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania oraz środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji i dający im satysfakcję osobistą (Penc 2000: 203).

W literaturze przedmiotu istnieje podział na płacowe i pozapłacowe czynniki motywacyjne. Głównym sposobem motywowania pracowników jest zastosowanie materialnych środków motywacji, do których należą wynagrodzenia i dodatkowe świadczenia o charakterze materialnym. Środki materialne działają jednak motywująco na pracowników tylko do pewnego momentu. Dużo lepsze rezultaty można uzyskać przez motywowanie pozafinansowe, ukierunkowane na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu. Firmy często korzystają z pozafinansowego modelu motywacji, gdy poziom wynagrodzeń pracowników jest dla nich satysfakcjonujący.

W dzisiejszych czasach czynniki niematerialne motywacji nabierają większego znaczenia, ponieważ, po pierwsze, często są mniej kosztowne, a po drugie, pieniądź jako motywator oddziałuje skutecznie na pracownika tylko przez krótki czas. Z upływem czasu funkcja motywacyjna metod materialnych traci na znaczeniu (Golebski 2009: 97).

W przypadku pracowników utalentowanych dużo lepiej sprawdzają się metody niematerialne, które pełnią rolę zachęt (Kuc 2000: 266). Można do nich zaliczyć motywatory wewnętrzne (rozwój, awans, satysfakcja) i zewnętrzne (szacunek, uznanie).

Rozwój pracowników jest szczególnie ważnym motywatorem, a znaczenie podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych kompetencji przez pracowników jest obecnie bezdyskusyjne (Tabor 2008: 81). Organizacje funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu a ich konkurencyjność zależy w głównej mierze od rozwoju talentów stymulowanych do zachowań kreatywnych. Henryk Bieniok twierdzi nawet, że organizacje powinny forsować strategię totalnej twórczości, w której talenty realizują ideę doskonalenia wszystkiego wokół siebie w celu osiągnięcia dobrej pozycji rynkowej (Bieniok 2010: 23-24).

Chcąc realizować wyznaczoną przez organizację strategię, należy w pierwszej kolejności wyznaczyć indywidualne cele rozwojowe dla każdego pracownika. W literaturze przedmiotu cele rozwojowe pracowników wiązane są zazwyczaj z:

- osiągnięciem lepszych wyników – poprzez wskazanie konkretnych celów i ocenę kompetencji, co pozwala określić sens rozwoju pracowników przez organizację;

- większymi uprawnieniami – pracownik zyskuje coraz większe możliwości realizacji nowych zadań poprzez zdobywanie doświadczenia oraz udział w procesie rozwojowym;

- większą motywacją – sens rozwoju pracowników wynika z potrzeby osiągnięcia lepszych wyników, poczucia odpowiedzialności i motywacji do rozwoju.

Potrzeba rozwoju wynika zatem z wewnętrznej potrzeby pracownika, który oczekuje jednak wsparcia od organizacji. Dotyczy to szczególnie osób utalentowanych, którym postawiono cele, zdefiniowano ich kompetencje i rozszerzono ich uprawnienia. Motywacja osób utalentowanych stanowi duże wyzwanie dla organizacji, ponieważ z jednej strony wymagają one motywacji wewnątrzorganizacyjnej, a z drugiej – same określają własne kierunki działania. Rozwój pracowników wynika z konieczności ciągłego zwiększania uprawnień, umiejętności i motywacji do pracy w celu osiągnięcia większej efektywności. Potrzeby rozwojowe są coraz bardziej kompleksowe, ponieważ nabywane kompetencje nie są już traktowane w oderwaniu od pozostałych, ale stają się kombinacją wiedzy, umiejętności i postaw. Oznacza to konieczność wielowymiarowego ukierunkowania rozwoju pracowników.

Duże znaczenie dla potrzeb rozwojowych ma także tempo zmian zachodzących w otoczeniu. Informacje szybko się dezaktualizują, a kompetencje pracowników stają się mniej użyteczne, co prowadzi do mniejszej efektywności pracy, a tym samym przyczynia się do frustracji pracowników, szczególnie tych utalentowanych, z dużym potencjałem rozwojowym.

Z uwagi na indywidualne potrzeby pracowników ich rozwój staje się trudnym zadaniem dla organizacji. Z jednej strony bowiem należy uwzględnić potrzebę specjalizacji jednostki, z drugiej – zespołową ścieżkę rozwojową poprzez zastosowanie i powiązanie ze sobą różnych form rozwoju.

3. Charakterystyka potrzeb rozwojowych osób utalentowanych

Jednym z czynników warunkujących skuteczność podejmowanych działań w zakresie motywowania i zatrzymania pracowników jest dostosowanie ich do różnych oczekiwań osób zatrudnionych, które wynikają z uwarunkowań społecznych i osobowościowych (Earle 2003: 244-257; Nelson i in. 1997: 51-56; Pruis

2011: 206-216). Pracownicy utalentowani różnią się pod względem cech wewnętrznych od pozostałych pracowników, co może stanowić pewną trudność dla organizacji, która poszukuje właściwego sposobu motywowania pracowników utalentowanych (Leigh 2009: 48-52; Osborne 1991: 4-5). Karen Carleton podkreśla, że wysokość pensji nie może być podstawą zatrzymania talentów, bowiem tylko praca stanowiąca wyzwanie, postrzegana jako ciekawa, może przyczynić się do odczuwania satysfakcji (Carleton 2011: 459-468). Duże znaczenie ma też kontrakt psychologiczny, którego złamanie może mieć negatywne konsekwencje w postaci zachowań nieproduktywnych i braku lojalności. Julie H. Porter zwraca z kolei uwagę na konieczność prowadzenia badań satysfakcji, a także przeprowadzania indywidualnych sesji z najlepszymi pracownikami, które pozwolą zidentyfikować, co organizacja może dla nich zrobić, a także w jakim obszarze pracownicy ci chcieliby się rozwijać i w jakie działania angażować (Porter 2011: 56-61).

W związku z tym, że pracownicy utalentowani mają wyższą motywację wewnętrzną, stawiają sobie cele zawodowe i koncentrują się na własnym rozwoju, powinni także cechować się wysoką orientacją na rozwój, co skłania do wyko-

Tabela 1. Rola i specyfika motywatorów stosowanych w przypadku osób utalentowanych

Narzędzie motywacyjne	Utalentowani pracownicy	
	silna orientacja na rozwój i silna na efektywność	silna orientacja na rozwój i słaba na efektywność
Pensja podstawowa	duże znaczenie, powinna być postrzegana przez pracownika jako wysoka w porównaniu z pensjami innych pracowników	średnie znaczenie, powinna być odzwierciedleniem wartości pracownika i jego wkładu w sukces całej organizacji
Elastyczne składniki wynagrodzeń (premia)	średnie znaczenie, stosowane każdorazowo przy osiągnięciu wyznaczonego celu, na podstawie efektów pracy	małe znaczenie, stosowane rzadziej (rocznie) na podstawie wyników całego przedsiębiorstwa
Rodzaj wykonywanych zadań	bardzo duże znaczenie, preferowane zadania trudne i średnio trudne, stanowiące wyzwanie, ale oceniane jako możliwe do zrealizowania	kluczowe znaczenie, preferowane zadania trudne, nierutynowe, wysoka autonomia
Relacje społeczne	duże znaczenie, pozostali pracownicy mogą być traktowani jako punkt odniesienia dla oceny własnych działań	różne znaczenie w zależności od predyspozycji osobowościowych, dominacja osób preferujących pracę indywidualną
Kultura organizacji	duże znaczenie, ważna zgodność wartości pracownika i organizacji	duże znaczenie, ważna zgodność wartości pracownika i organizacji
Możliwość rozwoju	bardzo duże znaczenie, zaproponowanie oferty szkoleniowej umożliwiającej podniesienie efektywności realizowanych zadań	bardzo duże znaczenie, preferowanymi metodami rozwoju są coaching i mentoring, skoncentrowane na rozwoju osobistym

Źródło: Springer 2013: 16.

rzystania teorii osiągnięcia celów do budowania systemu motywacji pracowników utalentowanych.

W większości prac prezentujących teorie osiągnięcia celów orientacja na cel rozumiana jest jako względnie trwała dyspozycja jednostki charakteryzująca jej zachowanie w sytuacji wyzwania, w zakresie przejawiania i rozwijania własnych umiejętności (VandeWalle 1997: 995-1015). Carol S. Dweck i Ellen L. Leggett definiują osiągnięcie celów jako zbiór procesów poznawczych, które mają konsekwencje poznawcze, emocjonalne i behawioralne (Dweck, Leggett 1988: 256-272). Sposób osiągnięcia celów wpływa na sposób myślenia o sobie, o wyzwaniach i korzyściach, które można dzięki nim uzyskać (Ames 1992: 261-271). Najczęściej wyróżnia się dwa cele: naukę (rozwój) i efektywność. Orientacja na naukę cechuje jednostki, które chcą rozwijać swoje kompetencje, poznawać nowe rzeczy i stawiać się mistrzem, natomiast orientacja na efektywność cechuje osoby, które osiągają cele, chcąc uzyskać od innych pozytywną ocenę lub uniknąć negatywnej oceny swoich kompetencji (Dweck, Leggett 1988). Z uwagi na to, że obie orientacje stanowią niezależne wymiary, w przypadku osób utalentowanych mogą występować dwie grupy pracowników: silnie zorientowanych na rozwój i silnie na efektywność oraz silnie zorientowanych na rozwój i słabo na efektywność. Przewidywane w odniesieniu do obu tych grup oczekiwania i znaczenie wykorzystania różnych narzędzi motywacyjnych prezentuje tabela 1.

Przedstawiona charakterystyka preferencji osób utalentowanych dowodzi, że szczególną rolę w budowaniu motywacji odgrywają czynniki zapewniające możliwości zaspokajania potrzeb rozwojowych. Aby móc odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwa działające w Polsce są w stanie zaspokoić potrzeby tej grupy pracowników, dokonano oceny poziomu podejmowanych tego typu działań.

4. Ocena działań przedsiębiorstw w zakresie rozwoju pracowników

4.1. Metodyka badań

Celem prowadzonych badań była ocena zakresu działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa ukierunkowane na rozwój pracowników. Dokonanie oceny może stanowić punkt wyjścia do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy są to działania wystarczające z punktu widzenia osób utalentowanych. W związku z tym postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie działania prorozwojowe i w jakim zakresie podejmują przedsiębiorstwa działające w Polsce?

2. Które ze zmiennych różnicujących badane przedsiębiorstwa (w tym: wielkość podmiotu, rodzaj działalności, posiadanie działu HR, dominujący charakter

pracy¹, obecność kapitału zagranicznego oraz forma własności) będą wpływać na zakres podejmowanych działań w ramach rozwoju pracowników?

Aby odpowiedzieć na te pytania, wykorzystano dane zebrane w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski w trakcie badania ilościowego, stanowiącego fragment międzynarodowego projektu badawczego pt. „Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries” finansowanego przez International Visegrad Fund. Do analizy wyników zastosowano miary statystyki opisowej i nieparametryczny test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych w celu weryfikacji wpływu zmiennych. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był strukturalizowany kwestionariusz ankiety elektronicznej. Kwestionariusz składał się z 41 pytań merytorycznych związanych z ZT oraz 8 pytań charakteryzujących badane przedsiębiorstwo. Spośród 41 pytań 6 odnosiło się do działań przedsiębiorstwa związanych z rozwojem pracowników i właśnie one stanowiły przedmiot analizy. Pytania te obejmują:

- zakres wykorzystywanych metod rozwoju pracowników,
- opracowywanie ścieżek karier,
- posiadanie planów rozwoju talentów,
- możliwości rozwoju związane ze stanowiskiem pracy,
- posiadanie czasu na rozwój pracowników,
- posiadanie środków finansowych na rozwój².

Zaproszenie do udziału w badaniu wysłano do blisko tysiąca przedsiębiorstw, z których 1/4 pozytywnie odpowiedziała i wypełniła kwestionariusz ankietowy. W zrealizowanym ogólnopolskim badaniu na temat ZT wzięło udział 207 przedsiębiorstw. Spośród wszystkich wypełnionych kwestionariuszy najczęściej odpowiedzi uzyskano od firm małych, zatrudniających 10-49 pracowników (38%), co trzecią ankietę wypełniła firma duża, zatrudniająca ponad 250 pracowników, a w 29% odpowiedzi udzielili przedstawiciele firm średnich, zatrudniających 50-249 pracowników. Ponad połowa z nich prowadziła działalność w sektorze usługowym, co trzecia – działalność związaną z przemysłem i budownictwem, a jedynie 14% – działalność handlową. Zdecydowana większość badanych firm to przedsiębiorstwa prywatne, a tylko 13% to przedsiębiorstwa publiczne. 2/3 podmiotów posiadało udział kapitału zagranicznego i tyle samo posiadało wydzielony dział HR. W ponad połowie przedsiębiorstw dominowali pracownicy, których charakter pracy można uznać za umysłowy. Przedsiębiorstwa są raczej zadowolone ze swojej sytuacji rynkowej – aż 43% deklaruje, że ich sytuacja w minionym roku się poprawiła, dla 30% sytuacja nie uległa zmianie, a jedynie 27% odczuło pogorszenie.

¹ Mierzony liczbą pracowników administracyjnych.

² Wykorzystano 5-stopniową skalę Likerta, w której 1 oznaczało „zupełnie się nie zgadzam”, a 5 – „całkowicie się zgadzam z danym twierdzeniem”. Wszystkie stwierdzenia rozpoczynały się formułą: „W organizacji, w której pracuję...”.

Z uwagi na zastosowaną metodę badawczą (kwestionariusz internetowy) struktura badanej próby (zwłaszcza wysoki udział dużych przedsiębiorstw) odbiega od struktury przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Mając tego świadomość, zebrane wyniki potraktowano z pewną ostrożnością. Jednocześnie uznano, że zarówno liczebność próby, jak i jej zróżnicowana struktura pozwalają na dokonywanie analiz statystycznych pod kątem wpływu zmiennych segmentacyjnych na działalność rozwojową organizacji.

4.2. Rezultaty

Dane zebrane od przedsiębiorstw wskazują, że ponad połowa z nich ma problemy z realizacją zadań dotyczących rozwoju pracowników. Choć blisko połowa deklaruje, że wykorzystuje w praktyce szeroki zakres metod rozwojowych, to tylko co trzeci podmiot opracowuje plany rozwoju swoich talentów i przygotowuje ścieżki kariery dla swoich pracowników. Powyższe wyniki wskazują, że choć zarządzający mają poczucie, iż podejmują działania na rzecz rozwoju, to odpowiedzi na pytanie o wykorzystywanie konkretnych narzędzi rozwojowych dają niesatysfakcjonujące rezultaty. Co ciekawe, bariera w postaci niewystarczających zasobów (przede wszystkim finansowych) nie ma tak dużego znaczenia, jak się spodziewano. Brak środków na rozwój odczuwa 38% przedsiębiorstw, 20% nie potrafi tego ocenić, a największa grupa (42%) nie ma problemów w tym zakresie. Nieco trudniejsza sytuacja dotyczy czasu, jakim dysponują organizacje i jaki mogłyby przeznaczyć na rozwój pracowników – brak takich problemów deklaruje 36% przedsiębiorstw.

Wykres 1. Poziom działań w zakresie rozwoju talentów w polskich przedsiębiorstwach (w %)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zaprezentowane wyniki (wykres 1) pokazują, że w przypadku połowy, a czasem nawet 2/3 badanych podmiotów działania prorozwojowe nie są podejmowane lub podejmowane w niewystarczającym stopniu. Można więc mieć wątpliwości, czy organizacje te poradzą sobie ze zmotywowaniem i utrzymaniem utalentowanego pracownika. Co ciekawe, nie tyle względy finansowe ograniczają przedsiębiorstwa, ile brak uwzględnienia długoterminowych potrzeb pracownika i organizacji.

Drugie z postawionych pytań badawczych dotyczyło oceny wpływu zmiennych segmentacyjnych na działania w zakresie rozwoju. W badaniu przeanalizowano wpływ sześciu zmiennych, do których należały: wielkość podmiotu, rodzaj prowadzonej działalności, forma własności, obecność kapitału zagranicznego, posiadanie wydzielonego działu HR oraz dominujący charakter pracy, mierzony udziałem pracowników umysłowych. Spośród analizowanych zmiennych kluczowe znaczenie miała obecność kapitału zagranicznego, która okazała się różnicująca dla pięciu spośród sześciu analizowanych zmiennych. Firmy z kapitałem zagranicznym przykładają większą wagę do działań prorozwojowych. Stosunkowo duże znaczenie w podejściu do rozwoju ma także posiadanie wydzielonego działu HR. Firmy, które taki dział posiadały, wykorzystywały szerszy zakres metod rozwojowych, posiadały stanowiska, które umożliwiają rozwój pracownikom oraz miały mniejsze problemy z zapewnieniem środków finansowych na rozwój. Wielkość podmiotu miała jedynie znaczenie przy ocenie stanowisk pracy – więcej możliwości rozwojowych dostrzegali pracownicy dużych organizacji. Firmy o charakterze handlowym wykorzystywały najmniej metod rozwojowych, ale deklarowały, że nie mają problemu ze znalezieniem czasu na rozwój pracowników, co okazało się z kolei problematyczne dla firm o charakterze usługowym. Warto również zwrócić uwagę, że przedstawiciele firm prywatnych znacznie częściej w porównaniu z pracownikami sektora publicznego deklarowali, że zajmowane

Tabela 2. Wpływ zmiennych różnicujących na działania prorozwojowe organizacji

Zmienne	Wielkość podmiotu	Rodzaj działalności	Forma własności	Kapitał zagraniczny	Dział HR	Charakter pracy
Szeroki zakres metod rozwoju		**		*	*	*
Opracowane ścieżki kariery				**		
Plany rozwoju talentów				**		
Stanowiska rozwojowe	**		**	*	*	
Posiadanie czasu na rozwój		**		**		
Posiadanie środków finansowych na rozwój					*	

* różnica istotna na poziomie 0,05; ** różnica istotna na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

stanowiska pracy umożliwiają im rozwój. Większy zakres metod rozwoju wykorzystuje się również w firmach, gdzie zatrudnionych jest połowa lub więcej pracowników umysłowych. Zestawienie wpływu zmiennych segmentacyjnych na poziom realizacji działań prorozwojowych zawiera tabela 2.

Można zatem stwierdzić, że spośród zmiennych segmentacyjnych poddanych analizie kluczowe okazało się posiadanie przez organizację udziału kapitału zagranicznego. Obecność kapitału obcego zdecydowanie podnosiła poziom podejmowanych działań prorozwojowych. Dość duże znaczenie miało też posiadanie wydzielonego działu HR, który można uznać za czynnik stymulujący podejmowanie działań w zakresie rozwoju pracowników.

Podsumowanie

W literaturze z zakresu zarządzania organizacjami coraz częściej podkreśla się, że rozwój talentów pracowników istotnie wpływa na zwiększenie wydajności i konkurencyjności organizacji oraz staje się głównym narzędziem w zarządzaniu organizacjami. Zaprezentowane wyniki badań wskazują jednak, że tylko co trzecie badane przedsiębiorstwo jest przygotowane do tego, by zaspokajać potrzeby rozwojowe osób utalentowanych, co przejawia się m.in. w wykorzystywaniu różnorodnych metod szkoleniowych, oferowaniu stanowisk pracy umożliwiających rozwój oraz przygotowywaniu ścieżek karier. Kolejne 20% realizuje część z tych działań, a połowę można uznać za nieprzygotowaną do podejmowania działań prorozwojowych. Można w związku z tym, że osoby utalentowane pracujące w tych przedsiębiorstwach mają niski poziom motywacji³. Warto podkreślić, że lepsze rezultaty w zakresie rozwoju uzyskiwały przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz podmioty posiadające wydzielony dział HR. Takie przedsiębiorstwa mają większą szansę nie tylko na pozyskanie, ale również na zatrzymanie szczególnie wartościowych pracowników. Pomimo braku reprezentatywności badanej próby uprawniony wydaje się wniosek, że przed przedsiębiorstwami, które chcą nie tylko pozyskiwać, ale również zatrzymywać talenty stoi istotne wyzwanie. Z uwagi na to, że osoby utalentowane mają dużą potrzebę samorozwoju i wysoką motywację wewnętrzną, może się okazać, że to nie tyle warunki finansowe, ile brak odpowiedniego środowiska pracy może stanowić źródło niepowodzenia w realizacji strategii zarządzania talentami.

Odnosząc się do uzyskanych wyników, trzeba również zaznaczyć ich ograniczenia wynikające z przyjętej metodyki badawczej. Zarówno wykorzystane narzędzie (kwestionariusz ankiety elektronicznej), jak i dobór próby pozwalają przypuszczać, że wyniki dla całej populacji mogłyby być jeszcze niższe. Jest to spowodowane tym, że udział w badaniu był dobrowolny i bazował na deklaracji

³ Weryfikacja tej hipotezy stanowi dalszą część badań własnych.

cyjach respondentów, co zawsze daje nieco wyższe rezultaty niż pomiar bezpośredni. Ograniczenie to nie stanowi jednak podstawy do zakwestionowania wniosku o niewystarczającym przygotowaniu organizacji do zaspokajania potrzeb rozwojowych pracowników utalentowanych.

Literatura

- Ames C. (1992), *Classrooms: Goals, Structures and Student Motivation*, „Journal of Educational Psychology” t. 84, nr 3, s. 261-271.
- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Barlow L. (2006), *Talent Development: The New Imperative?*, „Development and Learning in Organizations” nr 20, s. 6-9.
- Bergenhengouwen G.J., Horn H.F.K. ten, Mooijman E.A.M. (1997), *Competence development: A challenge for human resources professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees*, „Industrial and Commercial Training” nr 29(2), s. 55-62.
- Berger L.A., Berger D.R. (2004), *Developing a Talent Management Information Strategy*, w: *The talent management handbook*, red. L.A. Berger, D.R. Berger, McGraw-Hill, New York.
- Bieniok H. (2010), *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 17-25.
- Borkowska S. (red.) (2005), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Carleton K. (2011), *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature*, „International Journal of Management” t. 28, nr 2, s. 459-468.
- Carree M.A., Thurik A.R. (2003), *The impact of entrepreneurship on economic growth*, w: *Handbook of entrepreneurship research. And interdisciplinary survey and introduction*, red. Z.J. Acs, D.B. Audretsch, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Cheese P. (2008), *Talent: A Critical Issue Facing*, „The British Journal of Administrative Management” nr 2, s. 18-19.
- Dweck C.S., Leggett E.L.A (1988), *Social cognitive approach to motivation and personality*, „Psychological Review” nr 95, s. 256-273.
- Earle H.A. (2003), *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*, „Journal of Facilities Management” t. 3, nr 2, s. 244-257.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M. (2006), *House of Skills, The Conference Board 2006*, raport badawczy „Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”, www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf [15.06.2014].
- Golebski M. (2009), *Rozwiązania w zakresie czasu pracy jako narzędzie motywowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1, s. 96-102.
- Jarmołowicz W., Woźniak-Jęchorek B. (2011), *Przebudowa instytucjonalna polskiej gospodarki, w: Liberalne przesłanki polskiej transformacji gospodarczej*, red. W. Jarmołowicz, K. Szarzec, PWE, Warszawa, s. 190-215.
- Juchnowicz M. (2006), *Talent w organizacjach międzynarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrą. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 37-43.
- Leigh A. (2009), *Superstars, prima donnas and mavericks: Facing up to the company rebels*, „Training Journal” July, s. 48-52.
- Kuc B. (2000), *Zarządzanie doskonałe*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa, s. 21-26.

- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Nelson B., Good L., Hill T. (1997), *Motivate employees according to temperament*, „HR Magazine” t. 42, nr 3, s. 51-56.
- Osborne J. E. (1991), *Supervising Superstars: The Talent and Temperament Conflict*, „Supervisory Management” t. 4, nr 36, s. 4-5.
- Penc J. (2000), *Motywowanie z zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- Pocztowski A. (red.) (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Porter J. H. (2011), *Attract and retain top talent*, „Strategic Finance” June, s. 56-61.
- Pruis E. (2011), *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training” t. 43, nr 4, s. 206-216.
- Robertson A., Abbey G. (2010), *Zarządzanie talentami*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Rytelewska A. (2013), *Kompetencje kadry menedżerskiej wyróżniające przedsiębiorstwa o dobrej pozycji rynkowej*, w: *Problemy profesjologii*, red. E. Kowal i in., Polskie Towarzystwo Profesjologiczne i Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s. 169-184.
- Springer A. (2013), *Building strategy of talent retention on basis of achievement goal theory of motivation – theoretical assumptions*, „Trendy v Podnikani – Business Trends” nr 2, s. 12-18.
- Tabor J. (2008), *Zarządzanie talentami jako funkcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „PTE Working Papers” nr 18, s. 2-9.
- Tabor J. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Tampoe M. (1994), *Exploiting the core competencies of your organization*, „Long Range Planning” nr 27(4), s. 66-77.
- VandeWalle D. (1997), *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, „Educational and Psychological Measurement” nr 57(6), s. 995-1015.

Employee Development Activities of Companies as a Basis for Motivating Talented Workers

Summary. One of the key areas addressed in the field of talents management are activities associated with employee development. The aim of the paper is to evaluate how the actions taken in the area of development may meet needs of talented employees. The literature review indicates that a talented worker is a person with high competences, with potential of development and high internal motivation as well. Therefore, giving people opportunities of growth will play a significant role in the process of building their loyalty. Unfortunately, the research carried out, showed that most of 207 companies do not take comprehensive actions in that field. Thus there may be doubts about their ability to meet the needs of talents. However, it should be noted that the presence of foreign capital and separate HR departments in organizations contributes to undertaking more pro-development activities.

Key words: talent management, development, motivation, human resources management, internal motivation