Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 60, nr 3

Agnieszka Springer

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

Nastawienie na rozwój i nastawienie na wyniki wśród talentów i pozostałych pracowników

Streszczenie. *W artykule przedstawiono empiryczną weryfikację różnic w zakresie rodzaju motywacji wśród pracowników utalentowanych i pozostałych pracowników. W analizie wykorzystano teorię osiągania celów, identyfikując poziom orientacji na rozwój i orientacji na wyniki. Przeprowadzone badania na grupie 160 pracowników wykazały, że w zakresie obu wykorzystanych skal pracownik utalentowany uzyskuje wyższe wyniki. Osoba utalentowana cechować się będzie zatem wysokim lub bardzo wysokim nastawieniem na rozwój oraz przynamniej średnim nastawieniem na wyniki. Wnioski z przeprowadzonych badań mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań podejmowanych w procesie rekrutacji osoby utalentowanej, a także do ulepszenia systemu motywowania pracownika utalentowanego.*

Słowa kluczowe: *motywacja, zarządzanie talentami, orientacja na rozwój, orientacja na wyniki*

Wstęp

Zarządzanie talentami jest coraz częściej obecne zarówno w literaturze, jak i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Cykliczne badania przeprowadzane wśród przedsiębiorstw przez firmę ManpowerGroup wykazują, że zarządzanie talentami stanowi istotny trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi[1]. Warto

[1] *Niedobór talentów 2013*, www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf [3.03.2014].

jednocześnie podkreślić, że jest to trend jak najbardziej uzasadniony, albowiem w sposób rzeczywisty przekłada się na efektywność działań przedsiębiorstwa[2] przez podnoszenie efektywności pracy i wzrost wartości firmy[3]. Działania w ramach zarządzania talentami koncentrują się na wyodrębnionej grupie pracowników nazywanych talentami.

Pracownik utalentowany najprawdopodobniej różnić się będzie od pozostałych pracowników rodzajem i siłą motywacji. Będzie on oczekiwał więcej od swojego miejsca pracy, ale także więcej dawał z siebie. Pomimo stosunkowo licznych publikacji z zakresu zarządzania talentami dostrzeżono istotną lukę, która związana jest z weryfikacją rzeczywistych różnic występujących pomiędzy pracownikami utalentowanymi a pozostałymi pracownikami. W związku z powyższym za cel poniższego opracowania postawiono sobie próbę empirycznej weryfikacji różnic w zakresie motywacji wśród pracowników utalentowanych i pozostałych pracowników. Realizacja powyższego celu przyczynić się może do podniesienia efektywności działań podejmowanych w ramach zarządzania talentami, szczególnie w zakresie pozyskiwania i motywowania tej grupy pracowników.

1. Problem motywowania pracowników utalentowanych

Motywowanie pracownika utalentowanego stanowi kluczowy element strategii zarządzania talentami. W literaturze strategia ta często definiowana jest jako „przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji"[4]. Celem wdrażania powyższej strategii jest zapewnianie dobrych wyników organizacji, uzyskiwanych dzięki pracy najlepszych pracowników. Jednocześnie wdrożona strategia zarządzania talentami przyczyniać się powinna do budowania pozytywnego klimatu organizacyjnego, większej kreatywności, a nawet uczciwości i wzrostu przywiązania do organizacji[5]. Wśród pozytywnych konsekwencji wdrożenia modelu zarządzania talentami wskazać można również wzrost

---

[2] J.S. Kehinde, *Talent management: Effect on Organizational Performance*, „Journal of Management Research" 2012, nr 4(2), s. 178-186.

[3] M. Juchnowicz, *Talent w organizacjach międzynarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, AE Wrocław, Wrocław 2006, s. 38.

[4] T. Davis. M Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15.

[5] M. Chodorek, *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*, „Competition Forum. American Society for Competitiveness Publication" 2012, nr 10(2), s. 15-27.

satysfakcji, zaangażowania emocjonalnego i lojalności pracownika[6], a nawet rozwijanie inteligencji emocjonalnej pracowników[7].

Jednakże skuteczność działań podejmowanych w ramach zarządzania talentami nie jest kwestią oczywistą i wymaga spełnienia kilku warunków, wśród których, obok spójności ze strategią generalną, wskazuje się klarowność i spójność definicji pojęcia talent[8]. Tymczasem zarówno w praktyce, jak i w teorii znaleźć można różne podejścia do definiowania talentu. Jednym z szerszych ujęć jest definicja zaproponowana przez Eda Michaelsa, 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[9]. W powyższej definicji warto zwrócić uwagę na wewnętrzną zdolność pracownika do podejmowania nowych wyzwań, co dostrzegają w swoich pracach również Stanisława Borkowska, Aleksy Pocztowski czy Tadeusz Listwan[10]. Z powyższych definicji wynika, że pracownik utalentowany powinien różnić się od pozostałych pracowników, szczególnie w zakresie możliwości i nastawienia do swojego rozwoju. Talent, definiowany jako wewnętrzna cecha jednostki, nie jest jednak cechą stałą, lecz raczej podlegającą zmianom pod wpływem czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych[11]. Co więcej, w pracach poświęconych zarządzaniu talentami coraz częściej talent postrzegany jest jako zmienna pośrednicząca pomiędzy motywacją i zaangażowaniem a efektywnością pracy[12]. W tej koncepcji, aby osiągnąć wysokie wyniki, nie wystarczy dbać o odpowiedni dobór środków motywacyjnych, ale działania te muszą paść na podatny grunt, jakim jest osoba utalentowana.

---

[6] A.M. Oehley, C.C. Theron, *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, „Management Dynamics" 2010, nr 19(3), s. 2-28.

[7] A. Shaemi, S.M. Allameh, M.A. Bajgerani, *Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2011, nr 3(6), s. 229-241.

[8] E. Pruis, *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training" 2011, nr 43(4), s. 215.

[9] E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

[10] Por.: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 14; *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008; T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 21.

[11] *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 43.

[12] W.A. Bhatti, S. Waris, A. Zaheer, U. Rehman, *The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society" 2011, nr 6(3), s. 471-482.

Pracownicy utalentowani stanowią bardzo wymagającą grupę, która stać się może zarówno inspiracją, jak i problemem dla osób, które nimi zarządzają[13]. Bywa, że osoby utalentowane, w poczuciu wyjątkowości i bycia niezastąpionym, nie zawsze chcą się podporządkować ogólnie panującym zasadom[14]. Wymaga to zatem dostosowania systemu motywacyjnego i stylu kierowania do osobowości i potrzeb tego pracownika[15]. Chcąc zatrzymać pracownika o wysokim potencjale, który przyczynia się do osiągania wysokiej efektywności organizacji, należy opracować skuteczny system motywacyjny. Często pracodawcy obawiają się, że nie stać ich będzie na zatrudnienie najlepszych, jednak obok warunków finansowych nie mniej istotne (a czasami nawet bardziej ważne) są czynniki niematerialne. Przypuszczać można, że pracowników utalentowanych, podobnie jak pracowników wiedzy, motywować będą wyzwania i różnorodność podejmowanych działań, które stanowić będą dla nich wyzwania intelektualne[16]. Stąd też, chcąc skonstruować skuteczny system motywowania osoby utalentowanej, kluczowe wydaje się być poznanie rodzaju jego dominującej motywacji wewnętrznej. W tym celu sięgnięto do założeń teorii osiąganiu celów jako koncepcji ukazującej różnice pomiędzy ludźmi w podejściu do realizowanych zadań.

2. Założenia teorii osiągania celów

Orientacja na cel definiowana jest w literaturze jako względnie trwała dyspozycja jednostki, charakteryzująca jej zachowanie w sytuacji wyzwania, w zakresie przejawiania i rozwijania własnych umiejętności[17]. Orientacja na cel jest zatem złożonym konstruktem, który obejmuje przekonania jednostki związane z możliwością osiągnięcia tego celu, które dotyczą takich aspektów, jak ocena własnych umiejętności, przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu, zdolności czy gotowość do podjęcia wysiłku[18]. Wskazuje się na dwa odmienne podejścia ludzi do

---

[13] Zob. m.in: T. Davis, op. cit., s. 35.

[14] M. Moczydłowska, *Barriers and difficulties in talent management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2014, t. 15, z. 6, cz. I, s. 231-242; J.E. Osborne, *Supervising Superstars: The talent and Temperamental Conflict*, „Supervisory Management" 1991, nr 36(4), s. 4-5.

[15] L. Miller, *Personalities at work: understanding and managing human nature on the job*, „Public Personnel Management" 2003, nr 32(3), s. 419-433.

[16] K. Carlleton, *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A review of the Literature*, „International Journal of Management" 2011, nr 28(2), s. 462.

[17] D. VandeWalle, *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, „Educational and Psychological Measurement" 1997, nr 57(6), s. 995-1015.

[18] P.R. Pintrich, *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research*, „Contemporary Educational Psychology" 2000, nr 25, s. 92-104.

realizowanych zadań. Są osoby, które kierują się przede wszystkim chęcią samorozwoju, rozwinięcia własnych umiejętności czy nauczenia się czegoś nowego. Dla tych osób punktem odniesienia jest własna osoba, a podstawowym wyznacznikiem rozwój. Orientacja na rozwój (*mastery approach*)[19] nazywana jest również orientacją na naukę (*learning approach*)[20] lub orientacją na zaangażowanie w zadania (*task involved approach*)[21]. Drugi typ podejścia do realizowanych zadań związany jest z chęcią osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, przy czym dla osoby tej punktem odniesienia jest otoczenie, przez co dokonuje oceny własnych osiągnięć na podstawie porównania do osiągnięć innych. Tego typu nastawienie nazywane jest orientacją na efektywność (*performance approach*) lub orientacją na rozwój ego (*ego involved approach*)[22]. Osoby zorientowane na rozwój osiągają cele kierowani motywacją wewnętrzną, a samo działanie jest dla nich źródłem satysfakcji, natomiast osoby zorientowane na efektywność swoje działania podejmują w wyniku zewnętrznych bodźców motywacyjnych. Warto również podkreślić, że zgodnie z podejściem Judith M. Harackiewicz obie orientacje mogą współwystępować od siebie niezależnie[23]. Co więcej, obie orientacje przyjmować mogą nie tylko orientację drążeniową, ale również tendencję do unikania. W przypadku orientacji na rozwój możemy mieć zatem do czynienia z osobami nastawionymi na rozwój kompetencji lub osobami nastawionymi na unikanie niekompetencji, natomiast w przypadku orientacji na wyniki możemy mieć osoby, u których dominuje motywacja do osiągania sukcesu, jak i takie, które, podejmując swoje działania, kierują się unikaniem porażki[24]. W niniejszym opracowaniu nie uwzględniono jednak powyższej dwukierunkowości, koncentrując się jedynie na identyfikacji dwóch podstawowych rodzajów postrzegania zadań.

Choć teoria osiągania celów wykorzystywana jest przede wszystkim w teorii edukacji, to zasadne jest również sięgnięcie po nią w kontekście analizy zachowań organizacyjnych. Wskazuje się, że na kształtowanie dominującej orientacji osiągania celów wpływają zarówno czynniki indywidualne, takie jak zmienne osobowościowe, jak i czynniki sytuacyjne, które wzmacniają lub osłabiają dany typ

---

[19] J.M. Harackiewicz, E.K. Baron, A.J. Eliot, *Revision of Achievement Goal Theory: necessary and Illuminating*, „Journal of Educational Psychology" 2002, nr 94(3), s. 638-645.

[20] C.S. Dweck, E.L.A. Leggett, *Social cognitive approach to motivation and personality*, „Psychological Review" 1988, nr 95, s. 256-273.

[21] J.L. Duda, H. Hall, *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*, „Handbook of Sport Psychology" 2001, nr 2, s. 417-443; J.G. Nicholls, *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance*, „Psychological Review" 1984, nr 91(3), s. 328-346.

[22] Ibidem.

[23] J.M. Harackiewicz, op. cit. s. 256-273.

[24] L.E. Baranik, A.R. Lau, L.J. Stanley, K.E. Barron, C.E. Lance, *Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery-Avoidance?*, „Journal of Managerial Issues" 2013, nr 25(1), s. 46-61.

orientacji[25]. A zatem ta sama osoba w jednej sytuacji cechować się będzie dążeniem do sukcesu, a w innej raczej jej celem będzie unikanie porażki[26]. W przypadku miejsca pracy kluczowe w tym procesie wydają się zatem nie tylko narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ale również kultura organizacji. Jednocześnie rodzaj dominującego sposobu osiągania celów wpływać będzie na przejawianie zachowań organizacyjnych, takich jak korzystanie z pomocy czy współpraca w grupie[27]. W innych badaniach potwierdzono, że osoby z dominującym motywem do osiągania sukcesu – w porównaniu z pracownikami kierującymi się dążeniem do unikania porażki – wkładają w swoją pracę więcej wysiłku[28]. Jednocześnie warto podkreślić, że zarówno osoby z wysoką orientacją na rozwój, jak i osoby z wysoką orientacją na efektywność wybierają trudniejsze zadania niż pracownicy cechujący się motywacją do unikania porażki[29]. W jeszcze innych badaniach wykazano, że wysoka orientacja na rozwój jest pozytywnie skorelowana z większą satysfakcją z pracy oraz z podejmowaniem roli lidera[30]. Te oraz wiele innych badań prowadzonych w zakresie wpływu sposobu osiągania celów na funkcjonowanie w organizacji sugerują, że zmienna ta może mieć istotne znaczenie również w kontekście charakterystyki osób utalentowanych.

3. Metodyka badań własnych

3.1. Cel i hipotezy badawcze

Podstawowym celem prowadzonych badań stała się identyfikacja różnic w sposobie osiągania celów przez pracowników zaliczanych do grupy pracowników utalentowanych i pozostałych pracowników. Analiza odnosiła się do dwóch podstawowych sposobów osiągania celów: orientacji na rozwój i orientacji na

---

[25] P.R. Pintrich, op. cit., s. 92-104.

[26] L. Linnenbrink-Garcia, M.J. Middleton, K.D. Ciani, M.A. Easter, P.A. O'Keefe, A. Zusho, *The strength of the relation between performance-approach and performance-avoidance goal orientations: Theoretical, methodological, and instructional implications*, „Educational Psychologist" 2012, nr 47(4), s. 281-301.

[27] L.E. Baranik, op. cit., s. 46-61.

[28] A. Tanaka, O. Takuhiro, Y. Hirotsugu, *Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace*, „Motivation and Emotion" 2013, nr 37(3), s. 457-464.

[29] C.M. Jagacinski, S. Kumar, I. Kokkinou, *Challenge seeking: The relationship of achievement goals to choice of task difficulty level in ego-involving and neutral conditions*, „Motivation and Emotion" 2008, nr 32(4), s. 310-322.

[30] O. Janssen, N.W. Van Yperen, *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 2004, nr 47(3), s. 368-384.

wyniki. Na drodze do realizacji powyższego celu postawiono następujące hipotezy badawcze (hipotezy zerowe i hipotezy alternatywne):

Ha0: Osoby utalentowane nie różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na rozwój.

Ha1: Osoby utalentowane różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na rozwój.

Hb0: Osoby utalentowane nie różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na wyniki.

Hb1: Osoby utalentowane różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na wyniki.

3.2. Narzędzie badawcze

W badaniu wykorzystano narzędzie badawcze, które opracowano, opierając się na przygotowanym przez Dudę[31] kwestionariuszu motywacji sportowców (*Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire*), który następnie został zaadaptowany do kontekstu wykonywania pracy przez VanYperen i Jansen[32]. Bazując na opracowanym przez tych badaczy kwestionariuszu, przygotowano jego polską wersję, zawierającą 10 pytań odnoszących się do orientacji na rozwój i 10 pytań odnoszących się do orientacji na efektywność. Każde z pytań rozpoczynało się twierdzeniem „W pracy czuję się najbardziej spełniony w sytuacji, gdy… Proszę wybrać wartość z zakresu od 1 do 5, gdzie: 1 oznacza – zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam".

Tabela 1. Ocena rzetelności zastosowanych skal

Nazwa skali	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji skali
Orientacja na rozwój	0,904	9
Orientacja na wyniki	0,916	10

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie badań własnych.

Obie zastosowane skale cechowały się satysfakcjonującym poziomem rzetelności, przekraczającym znacznie wartość 0,7, która jest uznawana za minimalną wartość spójności skali. Jednakże z uwagi na fakt, że współczynnik

[31] J.L. Duda, H. Hall, op. cit.

[32] N.W. VanYperen, O. Jansen, *Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high Job demands*, „Academy of Management Journal" 2002, nr 45(6), s. 1161-1171.

Alfa Cronbacha po usunięciu jednej pozycji skali, ze skali orientacji na rozwój, wzrósł z 0,88 do 0,904, zdecydowano, że w dalszym opracowaniu analizie poddawane będą wyniki zebrane na podstawie 9 pozycji.

3.3. Próba badawcza

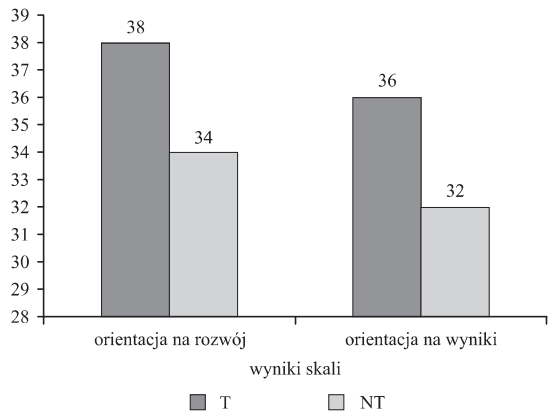
W badaniu wykorzystano dobór celowy, za pomocą którego dobrano dwie grupy pracowników (grupę badawczą i grupę kontrolną). Grupę badawczą stanowiły osoby utalentowane, natomiast grupę kontrolną przeciętni pracownicy. Pracodawca decydował o przydzielaniu pracownika do jednej z grup na podstawie dwóch kryteriów: realizowanych wyników oraz potencjału rozwojowego. Zgodnie z definicją do osób utalentowanych zaliczyć można było pracownika, który uzyskuje ponadprzeciętne wyniki oraz posiada wysokie możliwości rozwoju. Niestety z uwagi na brak jednakowych narzędzi w zakresie identyfikacji osób utalentowanych, a także często opieranie wnioskowania na subiektywnej ocenie pracodawcy, dobór jednostek do badania może być obarczony błędem subiektywizmu. Ostatecznie, po wyeliminowaniu błędnie wypełnionych lub niekompletnych kwestionariuszy, grupa pracowników utalentowanych wyniosła 84 osoby, natomiast pracowników przeciętnych 76 osób. Z uwagi na stosunkowo niewielką próbę badawczą zebrane wyniki traktować należy jako analizę wstępną poziomu motywacji pracowników utalentowanych. Niemniej jednak liczebność próby badawczej, jak i kontrolnej pozwala zastosować testy statystyczne w celu weryfikacji różnic pomiędzy grupami.

3.4. Metoda analizy danych

W celu empirycznej weryfikacji postawionej hipotezy wykorzystano test t dla oceny istotności różnic pomiędzy średnimi dla badanych podgrup oraz test nieparametryczny U Manna-Whitneya dla oceny zróżnicowania rozkładów odpowiedzi poszczególnych pozycji skali.

4. Poziom orientacji na rozwój i orientacji na wyniki – wyniki badań

Zebrane w trakcie badań wyniki jednoznacznie wskazują na różnice pomiędzy grupą pracowników utalentowanych a pozostałymi pracownikami. Zarówno w skali orientacja na rozwój, jak i w skali orientacja na wyniki osoby utalentowane



Rysunek 1. Średnie wyniki na wykorzystywanych skalach w grupie talentów i pozostałych pracowników

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie badań własnych.

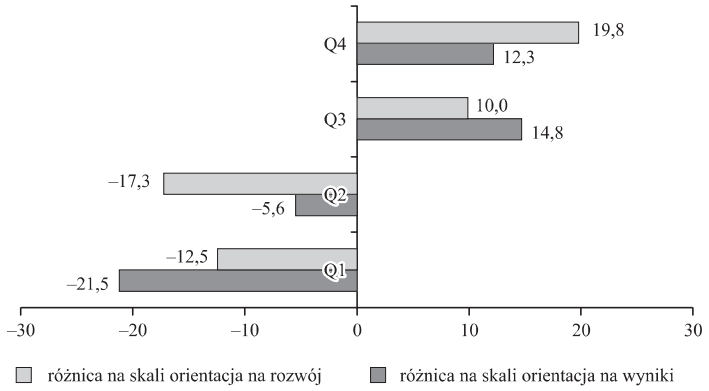
uzyskiwały wyższe wyniki. Osiągały one średni wynik na poziomie 38 pkt (przy maksymalnym wyniku 45 pkt) w przypadku skali orientacja na rozwój, oraz 36 pkt w skali orientacja na wyniki (przy maksymalnym wyniku 50 pkt). Pozostała grupa pracowników w obu skalach uzyskała średnio o 4 punkty mniej (zob. rysunek 1).

Tabela 2. Wyniki testu T Studenta dla oceny różnicy statystycznej pomiędzy średnimi w grupach niezależnych

	t	df	Istotność (dwustronna)	Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
Wyniki skali orientacja na rozwój	3,686	153,315	0,000	3,871	1,050	1,796	5,946
Wyniki skali orientacja na wyniki	3,492	153,654	0,001	4,618	1,323	2,006	7,231

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie badań własnych.

Warto podkreślić, że w przypadku obu skal różnice okazały się istotnie różne, a zatem w obu przypadkach należy odrzucić hipotezę zerową na rzecz hipotezy alternatywnej. Oznacza to, że pracownik utalentowany powinien cechować się wyższą orientacją na rozwój i wyższą orientacją na efektywność niż przeciętny pracownik.



Rysunek 2. Różnice w rozkładzie wyników w poszczególnych kwartylach diagnozowanych skal w grupie talentów i pozostałych pracowników (%)

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na rysunku 2 dostrzec można, że w obydwu skalach wśród osób utalentowanych dominują wyniki wysokie. W trzecim i czwartym kwartylu znalazły się bowiem ponad dwie trzecie z tej grupy pracowników. W przypadku grupy kontrolnej, którą stanowili pozostali pracownicy, tendencja był odwrotna – wyniki poniżej mediany uzyskały prawie dwie trzecie z nich. Największe różnice pomiędzy grupą badawczą i kontrolną związane były z 1 kwartylem na skali nastawienia na wyniki oraz 4 kwartylem skali nastawienia na rozwój. I tak, osoby postrzegane w organizacji jako utalentowane dwukrotnie rzadziej niż pozostali pracownicy osiągały wynik bardzo niski na skali nastawienia na rozwój, natomiast ponad dwukrotnie częściej (w porównaniu z pozostałą grupą pracowników) osiągały na tej skali wynik bardzo wysoki.

Powyższa charakterystyka pozwala przyjąć założenia, że osoba utalentowana cechować się będzie wysokim lub bardzo wysokim nastawieniem na rozwój oraz przynamniej niskim nastawieniem na wyniki. Powyższy wniosek może przełożyć się na zwiększenie skuteczności działań podejmowanych w procesach rekrutacyjnych, a także przyczynić się do ulepszenia systemu motywowania pracownika utalentowanego, który to system powinien zostać oparty przede wszystkim na dostarczaniu pracownikowi możliwości do zaspokajania potrzeby rozwoju.

Obok analizy wyników różnic pomiędzy wynikami w całej skali warto również przyjrzeć się odpowiedziom na poszczególne pytania kwestionariusza. W skali orientacja na rozwój pracownicy najczęściej wskazywali, że szczególnie lubią podejmować nowe zadania, które sprawiają im przyjemność, ale satysfakcję sprawia im również rozwijanie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz pokonywanie samego siebie (robienie czegoś, co było kiedyś dla tej osoby trudne). Warto zwrócić uwagę, że właśnie ten aspekt w największym stopniu odróżnia osobę

Tabela 3. Odsetek pracowników, którzy zgadzali się, że dany czynnik przyczynia się do wzrostu ich satysfakcji z pracy (zaznaczali 4 lub 5 na skali odpowiedzi)

Pozycje skali orientacja na rozwój	NT	T
Czuję, że uczę się czegoś nowego	64,5	75,9
Wyznaczam sobie nowe cele do osiągnięcia	67,1	76,2
Rozwijam posiadaną wiedzę i umiejętności*	64,4	82,1
Nabywam nową wiedzę lub umiejętności, które w przeszłości były dla mnie trudne*	55,2	82,1
Rozwijam się w jakimś ważnym dla mnie obszarze*	60,0	79,8
Uczę się czegoś, co motywuje mnie do dalszej pracy*	71,1	79,8
Uczę się czegoś nowego, co sprawia mi przyjemność*	68,4	86,9
Uczę się czegoś, co sprawia, że chcę próbować sił w nowych zadaniach*	67,1	78,6
Wykorzystuję cały swój potencjał	67,1	78,6
Pozycje skali orientacja na wyniki	**NT**	**T**
Jestem bardziej efektywny od moich kolegów	60,5	67,9
Inni nie mogą zrobić czegoś tak dobrze jak ja*	44,7	61,9
Jestem jedynym, który posiada ważną umiejętność*	36,8	48,8
Jestem jedynym, który posiada wiedzę na dany temat*	34,2	41,7
Jestem zdecydowanie najbardziej produktywnym pracownikiem*	34,2	51,2
Mogę jednoznacznie wykazać, że jestem najlepiej wykwalifikowaną osobą w moim zespole*	32,9	38,1
Jestem najlepszym pracownikiem w zespole*	32,9	38,1
Osiągam coś, co innym się nie udaje*	38,2	61,9
Udaje mi się coś, z czym inni nie dają sobie rady*	43,4	67,9
Zdobywam wiedzę, która pozwala mi osiągnąć przewagę nad innymi*	47,4	64,3

* pozycje, dla których rozkłady odpowiedzi pomiędzy grupą kontrolną i badawczą okazały się istotnie różne na poziomie 0,05 (przy wykorzystaniu nieparametrycznego testu statystycznego U Manna-Whitneya).

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie badań własnych.

utalentowaną od przeciętnego pracownika (różnica wynosi aż 26 punktów procentowych). W przypadku pytań zamieszczonych w skali orientacja na wyniki dostrzec można większe zróżnicowanie. Są twierdzenia, z którymi zgadzają się blisko dwie trzecie przebadanych pracowników, jak i twierdzenia, które opisują zaledwie jedną trzecią z nich. Zebrane wyniki wskazują, że pracownicy utalentowani różnią się przede wszystkim czerpaniem zadowolenia z sytuacji, w których realizują zadania, które innym się nie udają lub z którymi inni pracownicy nie dają sobie rady.

Podsumowanie

Organizacje mają coraz większą świadomość korzyści, jakie są związane z wdrożeniem zarządzania talentami. Jednak równocześnie ze świadomością szans, przed jakimi stoją, dostrzegają coraz więcej trudności w sprawnym wdrożeniu całego procesu. Jednym z istotniejszych problemów, z którym się zmagają, jest spójna definicja osoby utalentowanej. Dorobek literatury przedmiotu wskazuje, że różnica ta związana może być z rodzajem dominującej motywacji wewnętrznej.

Analizując zebrane wyniki wykazano, że osoby utalentowane osiągają wyższe wyniki zarówno w skali orientacja na rozwój, jak i w skali orientacja na wyniki. Przy czym w skali orientacja na rozwój zdecydowanie częściej od pozostałych pracowników uzyskują wyniki bardzo wysokie. Powyższa sytuacja może przyczynić się do podniesienia efektywności procesu zarządzania talentami. Dostrzeżono możliwość wykorzystania uzyskanych rezultatów w działaniach prowadzonych w zakresie pozyskania oraz motywowania pracowników. Tak jak już wspomniano, diagnoza motywacji wewnętrznej, a szczególnie wysokiej motywacji do rozwoju, wydaje się być wyróżnikiem osób utalentowanych, co przyczynić się może do większej skuteczności w procesie diagnozowania talentu. Jednocześnie powyższa cecha pracownika powinna zostać przełożona na program motywowania pracownika utalentowanego. Kluczowa wydaje się charakterystyka stanowiska pracy, na jakie zatrudniany jest pracownik utalentowany. Cechować się ono powinno dużą samodzielnością i dawać szansę na rozwój już posiadanych kompetencji. Warto również zadbać o to, aby cele stawiane przed pracownikiem sprzyjały uruchomieniu jego wewnętrznego potencjału.

Pomimo wartości merytorycznej uzyskanych rezultatów wskazać również należy na ograniczenia prowadzonych badań. Jednym z nich jest brak możliwości

Tabela 4. Wyniki na analizowanych skalach według płci, wieku i wykształcenia pracowników

	Płeć		Wiek				Wykształcenie		
	kobieta	mężczyzna	do 30	31-40	41-50	50+	zawodowe	średnie	wyższe
Wyniki w skali orientacja na rozwój	35,39	36,59	35,02	37,29	36,43	32,50	28,00	34,10	37,50
Wyniki w skali orientacja na wyniki	33,27	35,37	33,91	34,25	35,29	31,00	30,00	33,73	34,38

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 5. Propozycja klasyfikacji wyników na badanych skalach

	Wynik na skali orientacja na rozwój (suma punktów)	Wynik na skali orientacja na wyniki (suma punktów)
Bardzo niski	9-30	10-27
Niski	31-35	28-33
Wysoki	36-41	34-39
Bardzo wysoki	42- 45	40-50

Ź r ó d ł o: opracowanie na podstawie badań własnych.

oceny wpływu zmiennych różnicujących na uzyskane wyniki, co spowodowane jest zbyt mało liczną próbą badawczą uniemożliwiającą przeprowadzenie analizy w różnych segmentach. Wstępnie przeprowadzone wyliczenia (zob. tabela 4) sugerują bowiem, że wiek oraz wykształcenie pracownika może wpływać na ocenę różnic w motywacji wewnętrznej talentów i pozostałych pracowników. Jednakże jednoznaczna ocena tego faktu wymagałaby dalszej weryfikacji empirycznej, przeprowadzonej na większej próbie pracowników.

Autorka dostrzega również, że choć rekomendacja pomiaru orientacji w zakresie osiągania celów wydaje się być oczywista, to jednak na bazie przeprowadzonych badań nie można dokonać standaryzacji oraz normalizacji przetłumaczonego narzędzia. Z tego względu trudno w sposób jednoznaczny określić poziom wyników, po których można by uznać, że wynik na poszczególnych skalach jest wynikiem niskim, średnim czy wysokim. Dla potrzeby przeprowadzonej analizy posłużono się podziałem wyników na kwartyle, przyjmując skalę klasyfikacji wyników przedstawioną w tabeli 5.

Autorka zdaje sobie jednak sprawę, że ustalenie norm dla poszczególnych skal dla populacji polskich pracowników wymagałoby badań na większej i bardziej zróżnicowanej próbie. Niemniej jednak już na tym etapie badań można rekomendować wykorzystanie pomiaru orientacji na rozwój i orientacji na wyniki w procesie identyfikacji pracownika utalentowanego. Zdaniem autorki pracownik utalentowany to ten, który cechuje się bardzo wysoką (lub wysoką) orientacją na rozwój oraz nie przejawia niskiej orientacji na wyniki.

Literatura

Baranik L.E., Lau A.R., Stanley L.J., Barron K.E, Lance C.E., *Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery-Avoidance?*, „Journal of Managerial Issues" 2013, nr 25(1), s. 46-61.

Bhatti W.A., Waris S., Zaheer A., Rehman U., *The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society" 2011, nr 6(3), s. 471-482.

Carlleton K., *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A review of the Literature*, „International Journal of Management" 2011, nr 28(2), s. 459-468.

Chodorek M., *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*, „Competition Forum. American Society for Competitiveness Publication" 2012, nr 10(2), s. 15-27.

Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Duda J.L., Hall H., *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*. „Handbook of Sport Psychology" 2001, nr 2, s. 417-443.

Dweck C.S., Leggett E.L.A., *Social cognitive approach to motivation and personality*, „Psychological Review" 1988, nr 95, s. 256-273.

Harackiewicz J.M., Baron E.K., Eliot A.J., *Revision of Achievement Goal Theory: necessary and Illuminating*, „Journal of Educational Psychology" 2002, nr 94(3), s. 638-645.

Jagacinski C.M., Kumar S., Kokkinou I., *Challenge seeking: The relationship of achievement goals to choice of task difficulty level in ego-involving and neutral conditions*, „Motivation and Emotion" 2008, nr 32(4), s. 310-322.

Janssen O., Van Yperen N.W., *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, „Academy of Management Journal" 2004, nr 47(3), s. 368-384.

Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, AE Wrocław, Wrocław 2006.

Kehinde J.S., *Talent management: Effect on Organizational Performance*, „Journal of Management Research" 2012, nr 4(2), s. 178-186.

Linnenbrink-Garcia L., Middleton M.J., Ciani K.D., Easter M.A., O'Keefe P.A., Zusho A., *The strength of the relation between performance-approach and performance-avoidance goal orientations: Theoretical, methodological, and instructional implications*, „Educational Psychologist" 2012, nr 47(4), s. 281-301.

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

Miller L., *Personalities at work: understanding and managing human nature on the job*, „Public Personnel Management" 2003, nr 32(3), s. 419-433.

Moczydłowska M., *Barriers and difficulties in talent management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2014, t. 15, z. 6, cz. I, s. 231-242.

Nicholls J.G., *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance*, „Psychological Review" 1984, nr 91(3), s. 328-346.

Niedobór talentów 2013, www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf [3.03.2014].

Oehley A.M., Theron C.C., *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, „Management Dynamics" 2010, nr 19(3), s. 2-28.

Osborne J.E., *Supervising Superstars: The talent and Temperamental Conflict*, „Supervisory Management 1991, nr 36(4), s. 4-5.

Pintrich P.R., *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research*, „Contemporary Educational Psychology" 2000, nr 25, s. 92-104.

Pruis E., *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training" 2011, nr 43(4), s. 215.

Shaemi A., Allameh S.M., Bajgerani M.A., *Impact of talent management strategies on employees' emotional inteligence in Isfahan Municipality (Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2011, nr 3(6), s. 229-241.

Springer A., *Building strategy of talent retention on basis of achievement goal theory of motivation – theoretical assumptions*, „Trendy v podnikani – Business Trends" 2013, nr 2.

Tanaka A., Takuhiro O., Hirotsugu Y., *Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace*, „Motivation and Emotion" 2013, nr 37(3), s. 457-464.

VandeWalle D., *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, „Educational and Psychological Measurement" 1997, nr 57(6), s. 995-1015.

VanYperen N.W., Jansen O., *Fatigued and dissatisfied Or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high Job demands*, „Academy of Management Journal" 2002, nr 45(6), s. 1161-1171.

Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

Mastery vs performance approach among the talented and other employees

Abstract. *The purpose of this article is to present an empirical verification of the differences in the types of motivation among talented and other employees. The analysis used the assumptions of Achievement Goal Theory. The level of mastery approach and performance approach was measured in two groups of workers (N=160). The results show that, with respect to both applied scales, that the talented workers achieved higher results. The talented employee will have a high or a very high mastery approach and at least a medium performance approach. The conclusions of the study can help to increase the effectiveness of talent hiring, as well as, improve the system in order to motivate employees.*

Keywords: *motivation, talent management, mastery approach, performance approach*