

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 350

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-psychologiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Agnieszka Fornalczyk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Teresa Zielińska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-497-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Grażyna Bartkowiak: Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus.....	13
Jolanta Bartkowiak-Stawska: EVP na przykładzie Orange Polska S.A.	26
Bogna Bartosz: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) z perspektywy pracowników.....	35
Agata Borowska-Pietrzak: Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych	46
Urszula Bukowska: Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej.....	63
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia	73
Małgorzata Chrupała-Pniak, Damian Grabowski: Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników	82
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategiczne gry szkoleniowe jako narzędzie kształtowania kompetencji menedżerskich	93
Katarzyna Durniat: Edukacja pracowników w zakresie świadomości i interwencji antymobbingowej.....	105
Agnieszka Fornalczyk: Sposoby reagowania menedżerów na feedback podwładnych – raport z badań.....	115
Katarzyna Gajek: Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach....	127
Milena Gojny-Zbierowska: Postrzegane wsparcie organizacyjne. Analiza krytyczna.....	138
Karolina Gonera: Samodoskonalenie menedżera – korzyści dla organizacji	146
Łukasz Haromszeki: Przywództwo organizacyjne drugiej dekady XXI wieku – szansa na budowanie kapitału ludzkiego w organizacji	156
Henryk Jarosiewicz: Pomiar skłonności zawodowych – zastosowanie Obrazkowego Testu Zawodów	166
Dorota Kanafa-Chmielewska: Uwarunkowania i konsekwencje politycznych zachowań organizacyjnych	179
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Czy transformacyjne przywództwo spełnia oczekiwania pracowników?.....	190
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Zachowania etosowe w kontekście pracy zawodowej.....	202
Elżbieta Kowalczyk: Podejście humanistyczne i behawiorystyczne jako przejaw różnorodności w zarządzaniu ludźmi.....	211

Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Kobiety i mężczyźni w zespole – wartość czy wyzwanie	225
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Zarządzanie różnorodnością w dolnośląskich przedsiębiorstwach – stan wdrożenia i korzyści	237
Kamila Madeja-Bień: Modyfikacja samooceny jednostki pod wpływem wybranych autoprezentacji	251
Martyna Michalak: Czy zarządzanie zaangażowaniem w pracę wymaga uwzględnienia różnorodności pracowników?.....	261
Dorota Molek-Winiarska: Metody oceny skuteczności interwencji z zakresu psychologii zdrowia zawodowego w organizacji	272
Monika Osyra: Użyteczność postaw i zachowań pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem	283
Aneta Pisarska: Różnorodność czynników kształtujących motywację pracowników w procesie szkolenia	290
Zbigniew Piskorz: Wyznaczniki preferencji i skuteczności kierowniczych taktyk wpływu	300
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychospołeczne uwarunkowania zagrożeń w miejscu pracy w aspekcie kształtowania kapitału ludzkiego w placówkach ochrony zdrowia	314
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Komunikacja interpersonalna na przykładzie instytucji pomocy społecznej	325
Izabela Różańska-Bińczyk: Rola pozapłacowych sposobów motywowania pracowników we współczesnych organizacjach	336
Jagoda Stompór- Świdarska: Ocena ryzyka decyzyjnego w kluczowych decyzjach zawodowych menedżerów.....	348
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania.....	360
Magdalena Ślazyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Wyczerpanie emocjonalne i cynizm jako przykład problemów zawodowych osób zatrudnionych w elastycznych formach pracy.....	371
Monika Wawer: Komunikacja wewnętrzna w zarządzaniu różnorodnością – wyniki badań empirycznych	383
Stanisław A. Witkowski: Kulturowa percepcja niemieckich i polskich przywódców: więcej podobieństw czy różnic?	393
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Pokolenie „Z” na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi.....	405

Summaries

Grażyna Bartkowiak: Attitudes of employers and managers to employ knowledge workers 65 plus.....	25
---	----

Jolanta Bartkowiak-Stawska: Creation of EVP on the example of Orange Poland S.A.	34
Bogna Bartosz: Corporate social responsibility (CSR) – from the perspective of employees	45
Agata Borowska-Pietrzak: Measurement sense of job satisfaction. The results of the pilot study	62
Urszula Bukowska: Employees’ socialization in conditions of cultural diversity.....	72
Joanna Cewińska, Anna Krasnova: Gamification in development and education – threats and opportunities	81
Malgorzata Chrupala-Pniak, Damian Grabowski: Motivational and organizational predictors of employees commitment.....	92
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Strategic management games as a tool for developing managerial competency	104
Katarzyna Durniat: The education of human capital in the field of mobbing protection	114
Agnieszka Fornalczyk: Managers response to subordinates feedback – research report	126
Katarzyna Gajek: Diversity management in Polish organizations	137
Milena Gojny-Zbierowska: Perceived organizational support. Critical approach	145
Karolina Gonera: Manager’s self-education – added value to organization..	155
Lukasz Haromszeki: Organizational leadership of the second decade of the 21st century – a chance to build a human capital in an organization.....	165
Henryk Jarosiewicz: Measurement of professional inclinations – the use of Vocational Picture Test	178
Dorota Kanafa-Chmielewska: Antecedents and consequences of political organizational behaviors. Theory and a research method	189
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz: Does transformational leadership meet expectations of employees?	201
Alicja Keplinger, Emilia Frątczak, Karolina Ławecka, Paulina Stokłosa: Ethos behaviours in the context of working life.....	209
Elżbieta Kowalczyk: Humanistic and behavioural approach as a sign of diversity in human managing	224
Beata Krawczyk-Brylka, Katarzyna Stankiewicz: Women and men in a team – the value or challenge	236
Teresa Kupczyk, Anna Oleszkiewicz, Joanna Kubicka: Diversity management at Lower Silesian enterprises – degree of implementation and benefits	250
Kamila Madeja-Bień: Modification of self-evaluation affected by selected auto-presentations.....	260

Martyna Michalak: Does the job engagement management require diversity procedures?.....	271
Dorota Molek-Winiarska: Methods of assessing the efficacy of interventions in the organization in the field of occupational health psychology ...	282
Monika Osyra: Usability of the attitudes and behaviors of employees in the company's management.....	289
Aneta Pisarska: Diversity of factors determining employee motivation in the process of training.....	299
Zbigniew Piskorz: Determinants for preferences and the effectiveness of managerial influence tactics.....	313
Marzena Pytel-Kopczyńska: Psychological and social conditions of the dangers in the workplace in the aspect of shaping human capital in the health-care entities.....	323
Gabriela Roszyk-Kowalska, Anna Snela: Interpersonal communication based on the example of social welfare institution.....	334
Izabela Różańska-Bińczyk: Role of non-pay ways of employees' motivation in contemporary organizations.....	347
Jagoda Stompór-Świdorska: Assessment of decision risk in key professional decisions of managers.....	359
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Range of the direct employees participation in decisional making process conditioned by the consultative style of management.....	370
Magdalena Ślęzyk-Sobol, Małgorzata Dobrowolska: Emotional exhaustion and cynicism as an example of professional problems of employees working in flexible forms.....	382
Monika Wawer: Internal communication in diversity management – results of empirical research.....	392
Stanisław A. Witkowski: Cultural perception a German leaders and a Polish leaders: more similarities or differences?.....	404
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomątowska: Generation “Z” in the labour market – the challenge for human resource management.....	415

Aneta Pisarska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu

RÓŻNORODNOŚĆ CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW W PROCESIE SZKOLENIA

Streszczenie: W szybko zmieniających się i bardzo niespokojnych obecnie środowiskach organizacje inwestują duże środki w rozwój i szkolenia pracowników. Szkolenia pracowników oraz kadry kierowniczej są ważnym narzędziem budowania wiedzy, umiejętności i postawy pracowników, a także przewagi konkurencyjnej. Organizacje uznają, że bez zaangażowanych, wykwalifikowanych i posiadających motywację pracowników ich zdolność konkurowania i innowacyjności jest poważnie ograniczona. Motywacja jest podstawowym czynnikiem szkolenia w zakresie efektywności. Głównym celem tego artykułu jest określenie różnych czynników, które mogą wpłynąć na motywację w procesie szkolenia. Przegląd literatury sugeruje, że szkolenie dotyczące motywacji jest złożonym problemem, a wpływ nań ma zbiór cech indywidualnych i sytuacyjnych.

Słowa kluczowe: motywacja w procesie szkolenia, szkolenie, transfer efektów szkolenia, czynniki indywidualne wpływające na motywację w procesie szkolenia, czynniki sytuacyjne wpływające na motywację w procesie szkolenia.

DOI: 10.15611/pn.2014.350.26

1. Wstęp

Współcześnie szkolenia są jednym z częściej wybieranych sposobów nabywania i podnoszenia poziomu kompetencji pracowników i kadry kierowniczej, przede wszystkim kompetencji zawodowych. Między innymi dzięki środkom Unii Europejskiej w poprzednim okresie finansowania, tj. w latach 2007-2013, szkolenia stały się niemalże powszechnie dostępne dla wielu organizacji i ich pracowników, a także osób bezrobotnych czy też poszukujących nowego zajęcia.

Właściciele organizacji, kadra kierownicza oraz przedstawiciele komórek personalnych, inwestując czas, pieniądze oraz energię w organizację szkoleń, stale poszukują warunków, które zapewnią skuteczność i efektywność podejmowanych działań. Praktyka gospodarcza i badania literaturowe pokazują, że szkolenie jest procesem

bardzo złożonym. Aby szkolenie zakończyło się sukcesem, czyli transferem wiedzy i umiejętności do środowiska pracy, musi być spełnionych wiele różnorodnych przesłanek. Jedną z nich jest motywacja pracowników biorących udział w szkoleniu. Między innymi od motywacji uczestników zależy, ile nabędą oni wiedzy i umiejętności, jak również ile tych efektów zostanie później wdrożonych w środowisku organizacji. Z punktu widzenia organizacji istotne jest więc umiejętne kształtowanie motywacji pracowników i kadry kierowniczej w procesie szkolenia¹. Dlatego celem artykułu jest wskazanie i omówienie czynników, zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem tych ostatnich, które mają wpływ na motywację pracowników na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego. Mimo dużej popularności tej formy podnoszenia kompetencji pracowników badania teoretyczne w polskiej literaturze przedmiotu nad motywacją w procesie szkolenia nie są liczne².

2. Fazy (etapy) motywacji w procesie szkolenia

Zarówno motywacja do pracy, jak i motywacja w procesie szkolenia są krytycznymi czynnikami wpływającymi na skuteczność pracownika w miejscu pracy czy też w procesie szkolenia. Brak motywacji w procesie szkolenia to czynnik blokujący skuteczne uczenie się, czyli nabywanie nowej wiedzy, umiejętności czy też kształtowanie postaw. Niezaangażowani, negatywnie nastawieni uczestnicy szkoleń nie są w stanie przyswoić nowej wiedzy i umiejętności, a w konsekwencji osiągnąć celu szkolenia, czyli wdrożyć efektów szkolenia (nowej wiedzy, umiejętności, postaw) w środowisku pracy. Niewielki poziom motywacji lub jej brak może spowodować fiasko dobrze przygotowanego i przeprowadzonego szkolenia.

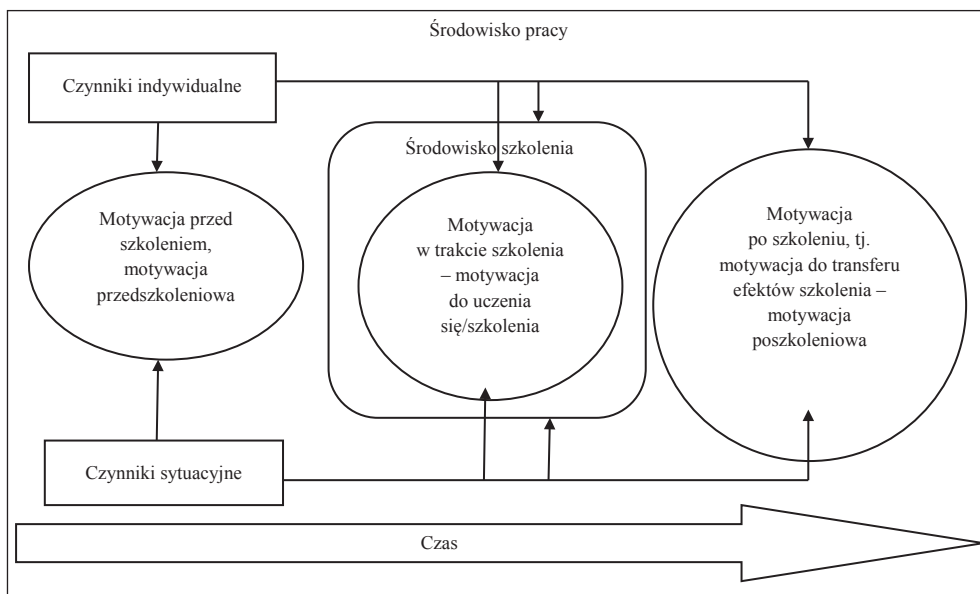
W literaturze motywację w procesie szkolenia pracowników przedstawia się jako proces składający się z trzech etapów, a mianowicie [Nguyen, Kim 2013]:

- motywacji przed szkoleniem (*pre-training motivation*), czyli motywacji do udziału w szkoleniach, którą można podzielić na motywację do udziału w szkoleniach ogółem i motywację do udziału w konkretnym szkoleniu;
- motywacji do szkolenia się, motywacji do uczenia się (*training motivation, learning motivation*), czyli motywacji do nabywania wiedzy, umiejętności, kształtowania postaw w trakcie szkolenia, tj. w „sali szkoleniowej”;
- motywacji po szkoleniu (*transfer motivation, motivation to transfer training*), czyli motywacji do transferu efektów szkolenia do środowiska pracy.

¹ Z drugiej strony w literaturze przedmiotu podkreśla się znaczącą rolę szkoleń w kształtowaniu i rozwijaniu motywacji pracowników do pracy – por. m.in.: [Jasiński (red.) 1998; Borkowska 2004; Lewicka 2006].

² Między innymi: M. Łąguna, *Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników*, Czasopismo Psychologiczne, t. 18, nr 2, 2012, s. 1-9, [Kawecka i in. 2010; A. Andrzejczak], *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

W dyskusjach na temat motywacji w procesie szkolenia podkreśla się, że jest ona krytycznym czynnikiem mającym wpływ na postawy pracowników na wszystkich trzech wyróżnionych etapach, tj. przed szkoleniem, w trakcie szkolenia oraz po szkoleniu. Jeżeli zabraknie motywacji na którymkolwiek z tych etapów, nie jest możliwe, aby cel szkolenia został osiągnięty, tj. pojawił się transfer efektów szkolenia³ do środowiska pracy [Gregoire i in. 1998].



Rys. 1. Motywacja w procesie szkolenia

Źródło: opracowanie własne.

Analizując rysunek 1, należy zauważyć, że motywacja przed szkoleniem (w wymiarze ogólnym) ma określoną wartość, zanim rozpocznie się dane szkolenie. Na tę motywację mają wpływ zróżnicowane czynniki, zarówno o charakterze indywidualnym, jak również sytuacyjnym, związanym ze środowiskiem pracy. Także samo szkolenie należy postrzegać w szerszym kontekście, albowiem mają na nie wpływ zarówno indywidualne cechy poszczególnych uczestników, jak też zróżnicowane czynniki sytuacyjne (m.in.: organizacja kierująca pracownikami na szkolenie, osoba trenera, elementy projektu szkolenia⁴). Organizacja poprzez system selekcji kieruje

³ Przez transfer efektów szkolenia rozumie się stopień (zakres), w którym uczestnicy szkolenia skutecznie aplikują wiedzę, umiejętności i postawy zdobyte w trakcie szkolenia do środowiska pracy (por. [Tannenbaum, Yukl 1992]).

⁴ Elementy projektu szkolenia (*training design*) definiuje się jako zasady i metody szkolenia stosowane przez osobę prowadzącą szkolenie (trenera), które mają zagwarantować, że przekazywane w sali

na szkolenia pracowników, którzy posiadają konkretny poziom wiedzy i umiejętności zawodowych, a także doświadczenia zawodowe, w tym doświadczenia w danej organizacji. Uczestnicy szkoleń nieustannie konfrontują wiedzę nabywaną na szkoleniach z wymaganiami środowiska pracy oraz zajmowanego stanowiska pracy. Tak więc na szkolenia pracownicy przychodzą ze zróżnicowanym poziomem motywacji, który w dużym stopniu determinuje, ile nabędą wiedzy i umiejętności, jak będą reagować na program szkolenia. Ponadto uczestnicy szkolenia opuszczają je również ze zróżnicowanym poziomem motywacji, co ma wpływ na to, ile wiedzy i umiejętności zostanie później wdrożonych w środowisku pracy [Smith i in. 2008].

3. Ustalenia definicyjne: motywacja przed szkoleniem, motywacja w trakcie szkolenia i motywacja po szkoleniu

Pierwszy rodzaj motywacji w procesie szkolenia to motywacja przed szkoleniem; jedna z definicji określa tę motywację jako ogólne odczuwanie potrzeby szkolenia się. Ta potrzeba szkolenia się najczęściej jest wyrażana przez członków organizacji poprzez stwierdzenie: „Ja/my potrzebujemy szkolić się, aby lepiej pracować” [Nguyen, Kim 2013]. W takich organizacjach szkolenia są postrzegane jako cenne źródło zdobywania i podnoszenia kompetencji. Dzięki szkoleniom poprawiają się wyniki nie tylko pojedynczych pracowników i poszczególnych zespołów pracowniczych, ale również całej organizacji.

Natomiast motywacja do uczenia się/szkolenia jest definiowana jako zdecydowane dążenie uczestnika szkolenia do opanowania treści prezentowanych przez trenera w trakcie szkolenia [Noe, Schmitt 1986]. Motywacja na tym etapie procesu szkolenia to aktywna postawa uczestnika szkolenia wyrażająca się dążeniem do nabycia w „sali szkoleniowej” nowej wiedzy czy też umiejętności oraz kształtowania postaw.

Motywację do transferu efektów szkolenia definiuje się jako ukierunkowany, intensywny i wytrwały wysiłek zmierzający do przyswojenia na szkoleniu wiedzy, umiejętności i ukształtowania właściwych postaw w celu późniejszego skutecznego wdrożenia ich w środowisku pracy [Noe, Schmitt 1986]. Pośrednim celem szkolenia jest nabycie wiedzy i umiejętności, ukształtowanie postaw, natomiast finalnym, ostatecznym celem jest wdrożenie tych efektów szkolenia i korzystanie z nich w trakcie wykonywania zadań w środowisku pracy. Według innej definicji motywacja do transferu efektów szkolenia to chęć korzystania na stanowisku pracy z wiedzy i umiejętności opanowanych na szkoleniu przez uczestników szkolenia [Noe 1986]. Motywacja do transferu efektów szkolenia jest ważna, ponieważ dopóki osoba szkolona nie chce wdrożyć zdobytej na szkoleniu wiedzy, umiejętności czy wyrażać no-

szkoleniowej wiedza oraz umiejętności zostaną przyswojone i zapamiętane przez uczestników, a następnie wdrożone w środowisku pracy (por. R. Gers, N. Bolin, *More than meets the eye: management support for Reference Service and Training*, Journal of Library Administration, no. 1/1999, s. 1-15).

wych postaw, dopóty transfer efektów szkolenia nie nastąpi, bez względu na poziom efektów szkolenia oraz wsparcia ze strony organizacji.

4. Czynniki oddziałujące na motywację w procesie szkolenia

Na motywację w procesie szkolenia mają wpływ dwie główne grupy czynników o zróżnicowanym charakterze ([Colquitt i in. 2000; Mathieu, Martineau 2014; Kontoghiorghes 2002]):

- pierwsza grupa dotyczy czynników indywidualnych (odnoszących się do pracowników uczestniczących w szkoleniu);
- druga grupa dotyczy czynników sytuacyjnych, które obejmują charakterystykę organizacji i jej środowiska, a także środowisko „sali szkoleniowej”.

Czynniki indywidualne obejmują głównie indywidualne postawy i predyspozycje, które pośrednio lub bezpośrednio wpływają na poziom, w jakim pracownik jest zmotywowany w całym procesie szkolenia lub ma zdolności do szkolenia się/uczenia się [Kontoghiorghes 2002]. Uczestnicy szkoleń to populacja bardzo zróżnicowana. Są to zarówno osoby młode, jak i starsze lub w średnim wieku, kobiety i mężczyźni, przedstawiciele różnych zawodów i specjalności, osoby z bogatym doświadczeniem zawodowym, jak również osoby będące na początku swej drogi zawodowej. Ponadto obserwuje się osoby chętnie uczestniczące w różnego rodzaju szkoleniach, postrzegające je jako wartościową formę nabywania nowej wiedzy czy umiejętności i ich porządkowania, możliwość nawiązania nowych kontaktów biznesowych oraz wymiany doświadczeń. Osoby te traktują szkolenia jako wyzwanie lub szansę na osiągnięcie określonych celów zawodowych. Jeszcze inni postrzegają szkolenia jako stratę czasu oraz teoretyczne dywagacje. W literaturze nie ma zgodności co do czynników indywidualnych kształtujących motywację w całym procesie szkolenia. Poszczególni autorzy wyliczają zróżnicowane czynniki mające wpływ na motywację uczestników w analizowanym procesie. Wskazać należy m.in. na ([Kawecka i in. 2010; Łaguna 2012; Mathieu, Martineau 2014; Colquitt i in. 2000]): a) możliwości poznawcze jednostki; b) poczucie własnej skuteczności (*self-efficacy*); c) czynniki demograficzne (w tym m.in.: wiek, płeć, wyznawane wartości); d) dotychczasową wiedzę, umiejętności, zdolności oraz doświadczenie; e) osobowość (najczęściej bada się tzw. wielką piątkę, czyli neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność) i potrzeby jednostki; f) czynniki odnoszące się do środowiska pracy, obejmujące w szczególności zaangażowanie w pracę (*job involvement*) oraz nastawienie na karierę (*career attitudes*); g) umiejscowienie kontroli (*locus of control*); h) potrzebę osiągnięć (*need for achievement*); i) niezależność; j) otwartość na nowe doświadczenia (*openness to experience*).

Analiza literatury wskazuje, że czynniki indywidualne mają zdecydowanie silniejszy wpływ na motywację przeszkoleniową uczestników niż na motywację do transferu efektów szkolenia do środowiska pracy. Cechy indywidualne, m.in.: dotychczasowe doświadczenie zawodowe, potrzeba osiągnięć, zaangażowanie w pra-

cę, przyczyniają się do chęci uczestnictwa w programie szkoleniowym, aktywnego wykonywania zadań i ćwiczeń w trakcie szkolenia oraz wybierania z zawartości szkolenia tego, co jest wartościowe z punktu widzenia wykonywanej pracy. Te indywidualne cechy charakteryzujące pracownika predestynują go do bycia „gotowym do szkolenia” [Mathieu, Martineau 2014].

Czynniki należące do drugiej grupy, tj. czynniki sytuacyjne, mające wpływ na motywację w procesie szkolenia, także są mocno zróżnicowane i obejmują m.in. ([Kontoghiorghes 2002; Colquitt i in. 2000; Mathieu, Martineau 2014; Switzer i in. 2005]): a) kulturę organizacji, w tym pozytywny klimat transferu efektów szkolenia zawierający wsparcie społeczne, tj. wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego, wsparcie ze strony współpracowników, wsparcie ze strony podwładnych; b) reputację szkoleń (*training reputation*); c) szanse do zastosowania nowej wiedzy i umiejętności; d) wewnętrzne i zewnętrzne nagrody za wdrażanie efektów szkoleń; e) zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*).

W dalszej części artykułu, ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania, uwaga autorki zostanie skupiona na wybranych czynnikach sytuacyjnych kształtujących motywację uczestników w procesie szkolenia.

5. Opis czynników sytuacyjnych mających wpływ na motywację w procesie szkolenia⁵

Klimat transferu efektów szkolenia (*transfer climate*) jest określany jako indywidualne lub grupowe postrzeganie i interpretowanie warunków i procesów zachodzących wewnątrz organizacji, które promują lub hamują transfer wiedzy, umiejętności, zachowań do środowiska pracy [Holton, Baldwin 2000]. Innymi słowy: są to te elementy środowiska pracy i jego kultury organizacyjnej, które członkowie organizacji postrzegają bądź jako wspierające, bądź jako zniechęcające do aplikowania nowej wiedzy, umiejętności i wyrażania nowych postaw zdobytych na szkoleniu. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają, że im bardziej pozytywny organizacyjny klimat transferu (tj. bardziej wspierający, otwarty na innowacje i zmiany, zachęcający do eksperymentowania, wdrażania nowości, dający prawo do ewentualnych pomyłek i błędów), tym większe prawdopodobieństwo wdrażania przez uczestników szkolenia efektów tego szkolenia [Richman-Hirsch 2001]. Natomiast im bardziej jest on negatywny (np. występuje silny opór wobec zmian, nowych sposobów pracy, powszechne są kary za ewentualne pomyłki i błędy), tym mniejsze prawdopodobieństwo, że uczestnicy szkolenia będą mieli motywację do transferu efektów szkolenia w środowisku pracy [Noe, Schmitt 1986].

Kolejną zmienną, tj. wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego, definiuje się jako poziom i rodzaj pomocy ze strony przełożonego pracownika uczestniczącego w szkoleniu. Obejmuje ono w szczególności: informację zwrotną (np. czy efekty

⁵ Niniejsza część artykułu oparta jest na niepublikowanej pracy doktorskiej autorki [Pisarska 2009].

szkolenia są właściwie wdrażane w środowisku pracy, co ewentualnie należałoby poprawić), dyskusję z przełożonym o planowanym sposobie wykorzystania nabytych na szkoleniu wiedzy i umiejętności w środowisku pracy oraz „zażyłość” z przełożonym [Holton i in. 1997]. Należy podkreślić, że bezpośredni przełożony ma do spełnienia szczególnie ważną funkcję w kształtowaniu motywacji swoich podwładnych w całym procesie szkolenia, poprzez działania podejmowane przed szkoleniem, w jego trakcie (jeżeli wspólnie z pracownikiem uczestniczy w szkoleniu), jak i po szkoleniu. Wsparcie to może się wyrażać w bezpośrednim towarzyszeniu, asystowaniu i zaangażowaniu się m.in. w: badanie potrzeb szkoleniowych podwładnych, definiowanie celów szkolenia, określanie strategii wdrażania efektów szkolenia oraz badanie skuteczności szkolenia. Kompetentny kierownik zna zarówno mocne, jak i słabe strony pracowników, a także ich cele zawodowe, ponadto zna warunki pracy i wymagania na poszczególnych stanowiskach oraz sytuację danej komórki organizacyjnej czy całej organizacji. Ta wiedza pozwala mu na stawianie przed podwładnymi zadań, które umożliwiają wdrażanie efektów szkolenia, oraz predestynuje go do tworzenia właściwych warunków i bodźców do wykonania tychże zadań. Istotne jest jednak to, czy bezpośredni przełożony potrafi (czy też chce) uczestniczyć w wybranych etapach procesu szkoleniowego i czy ma na to czas. Jednym z praktycznych sposobów rozwiązania tego problemu jest zobowiązanie (np. poprzez system ocen) kadry kierowniczej do przygotowania swoich zastępców [Listwan 1995]. Wsparcie ze strony przełożonego może być również realizowane w formie coachingu. Dobrze prowadzony coaching pozwala właściwie realizować zadania związane ze wspieraniem pracowników w procesie szkolenia. Postrzegane wsparcie ze strony bezpośredniego przełożonego jest uważane przez wielu badaczy za najważniejszą zmienną środowiska pracy, silnie wpływającą na poziom transferu efektów szkolenia [Ford i in. 1992]. Potwierdzają to wyniki innych badań, wskazujące, że brak wsparcia i zainteresowania ze strony bezpośredniego przełożonego w procesie transferu nabytych na szkoleniu wiedzy czy umiejętności jest wyjątkowo trudny i zniechęcający uczestnika szkolenia do podejmowania kolejnych wysiłków, może nawet prowadzić do braku transferu efektów szkolenia [Campbell, Cheek 1989]. Ponadto wsparcie ze strony przełożonego może być realizowane również poprzez mentoring. Psychosocjologiczna rola mentora sprowadza się głównie do motywowania i wspierania podwładnego w procesie szkolenia, jak również zachęcania go do aktywnego udziału w szkoleniu, nabywania wiedzy i umiejętności oraz skutecznego wdrażania efektów szkolenia w środowisku pracy, poprzez tworzenie odpowiedniej relacji i atmosfery.

Po zakończeniu szkolenia pracownicy powinni mieć możliwość wypróbowania i zastosowania w praktyce zdobytych wiedzy oraz umiejętności. Niejednokrotnie konieczne jest wprowadzenie określonych zmian organizacyjnych zwiększających lub zmniejszających zakres zadań, uprawnień, odpowiedzialności i autonomii przeszkolonych pracowników, stosownie do nowo nabytych kompetencji. Bezpośredni przełożony powinien angażować pracownika w takie zadania i projekty, które umożliwią mu wykorzystanie w praktyce efektów szkolenia. Ważne jest, aby w początkowym

okresie po powrocie ze szkolenia przydzielane zadania umożliwiały pracownikowi doświadczanie sukcesu w skutecznym aplikowaniu nabytej wiedzy i umiejętności. Niedopuszczalna jest sytuacja, w której pracownik nie ma możliwości zastosowania w praktyce organizacji, w szczególności na swoim stanowisku pracy, efektów szkolenia⁶. Jeżeli bowiem nabyta wiedza i umiejętności nie będą wdrożone, a więc ćwiczone, powtarzane, odświeżane i w końcu wykorzystywane w praktyce, wówczas szybko zostaną zapomniane.

Następnym czynnikiem sytuacyjnym mającym wpływ na motywację uczestników szkolenia jest postrzegane wsparcie ze strony współpracowników. Definiuje się je jako różnego typu wzmocnienia kierowane przez współpracowników do uczestnika szkolenia w trakcie podejmowania przez niego wysiłku i prób wdrażania w środowisku pracy wiedzy i umiejętności nabytych na szkoleniu [Holton i in. 1997]. Znaczenie wsparcia ze strony współpracowników potwierdzają wyniki prowadzonych badań – menedżerowie, którzy wiedzieli, że otrzymają wsparcie, w różnej formie, ze strony swoich współpracowników, byli bardziej skłonni do transferu efektów szkolenia w środowisku pracy niż ci, którzy nie spodziewali się go otrzymać [Facteau i in. 1995]. Wsparcie ze strony współpracowników jest szczególnie istotne we współczesnych organizacjach, które coraz częściej organizują pracę swoich członków, tworząc liczne zespoły, np.: zespoły naczelnego kierownictwa, zespoły międzyfunkcjonalne na średnich szczeblach, autonomiczne grupy robocze (szczebel wykonawczy) czy zespoły międzyorganizacyjne.

6. Zakończenie

Proces szkolenia jest przedsięwzięciem rozłożonym w czasie i wymaga stałego wzmocniania uczestników szkolenia, dużo wcześniej zanim rozpoczną się jakiegokolwiek działania związane z planowaniem i organizowaniem konkretnego szkolenia, jak również jeszcze długo po jego zakończeniu. W procesie kształtowania właściwych warunków do szkolenia bardzo ważne jest aktywne wzmocnianie motywacji uczestników przed szkoleniem, w jego trakcie oraz po szkoleniu. Motywowanie pracowników w procesie szkolenia jest bowiem uważane za krytyczny element kształtowania jego efektywności. Brak motywacji do szkolenia lub jej niski poziom może spowodować, że dobrze przygotowane i zrealizowane szkolenie zakończy się fiaskiem. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pokazuje, że na motywację do szkolenia wpływ mają czynniki o charakterze zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym. Właściwe ich kształtowanie oraz wzmocnianie może przyczynić się do wzrostu efektywności i skuteczności szkoleń.

⁶ Sytuacja, w której pracownik nie ma możliwości wdrożenia efektów szkolenia, może być skutkiem m.in.: braku (lub nierzetelnego rozpoznania i analizowania) potrzeb szkoleniowych, specyfiki kultury organizacji, braku wsparcia ze strony przełożonego. Jest to sytuacja dysfunkcyjna, ale spotykana w niektórych organizacjach.

Literatura

- Borkowska S., 2004, *Motywować skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Campbell C.P., Cheek G.D., 1989, *Putting training to work*, Journal of European Industrial Training, 13/4, s. 32-36.
- Colquitt J.A., LePine J.A., Noe R.A., 2000, *Toward an integrative theory of training motivation, a meta-analytic path analysis of 20 years of research*, Journal of Applied Psychology, 85/5, s. 678-707.
- Facteau J.D., Dobbins G.H., Russel J.E.A., Ladd R.T., Kudisch J.D., 1995, *The influence of general perception of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer*, Journal of Management, 10/1, s. 21-34.
- Ford J.K., Quinones M., Segó D., Sorra J., 1992, *Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job*, Personnel Psychology, 45/3, s. 511-527.
- Gregoire T.K., Propp J., Poertner J., 1998, *The supervisor's role in the transfer of training*, Administration in Social Work, 22/1, s. 1-18.
- Holton F.E., Baldwin T.T., 2000, *Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems*, Advances in Developing Human Resources, 8, s. 1-6.
- Holton E.F., Bates R., Seyler D., Carvalho M., 1997, *Toward construct validation of a transfer climate instrument*, Human Resources Development Quarterly, 8/2, s. 95-113.
- Jasiński Z. (red.), 1998, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa.
- Kawecka K., Laguna M., Tabor K., 2010, *Gotowość do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia. Propozycja ujęcia teoretycznego i skal pomiaru*, Organizacja i Kierowanie, 2, s. 43-56.
- Kontoghiorghes C., 2002, *Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: a new systemic model for training effectiveness*, Performance Improvement Quarterly, 15/3, s. 114-129.
- Lewicka D., 2006, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 120-167.
- Listwan T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Kadry”, Wrocław.
- Laguna M., 2012, *Satysfakcja z życia i satysfakcja z pracy a motywacja do podejmowania szkoleń. Doniesienie z badań*, Psychologia Jakości Życia, 2, s. 163-172.
- Mathieu J., Martineau J., 2014, *Individual and situational influences on training motivation*, [w:] Ford K. (ed.), *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, Psychology Press, New York.
- Nguyen K.T., Kim K., 2013, *The impact of situational factors on pre-training motivation*, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 10/1, s. 109-120.
- Noe R.A., 1986, *Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness*, Academy of Management Review, 11/4, s. 736-749.
- Noe R.A., Schmitt N., 1986, *The influence on trainees attitudes on training effectiveness. Test of a model*, Personnel Psychology, no. 39/3, 497-523.
- Pisarska A., 2009, *Transfer efektów szkolenia kadry kierowniczej i jego organizacyjne uwarunkowania*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Wojciechowskiego, Kalisz, niepublikowana praca doktorska.
- Richman-Hirsch W.L., 2001, *Posttraining interventions to enhance transfer: the moderating effects of work environments*, Human Resources Development Quarterly, no. 12/1, s. 105-120.
- Smith R., Jayasuriya R., Caputi P., Hammer D., 2008, *Exploring the role of goal theory in understanding training motivation*, International Journal of Training and Development, 12/1, s. 55-72.
- Switzer K.C., Nagy M.S., Mullins M.E., 2005, *The influence of training reputation, managerial support, and self-efficacy on pre-training motivation and perceived training transfer*, Applied H.R.M. Research, 10/1, s. 21-34.
- Tannenbaum S.I., Yukl G., 1992, *Training and development in work organizations*, Annual Review of Psychology, 43, s. 399-441.

DIVERSITY OF FACTORS DETERMINING EMPLOYEE MOTIVATION IN THE PROCESS OF TRAINING

Summary: In today's rapidly changing and very turbulent environments organizations invest a significant amount of their resources on employee development and training. The training of employees and executives is still an important tool for building knowledge, skills and attitudes of workers as well as the competitive advantage. Organizations recognize that without having a highly committed, skilled, and motivated employees, their ability to compete and innovate is drastically handicapped. Motivation is a critical factor for training of effectiveness. There is no doubt that motivation is an integral aspect of training. The main purpose of this article is to identify the factors that could affect motivation in the process of training. Literature review suggests that training of motivation is multifaceted and influenced by a set of individual and situational characteristics.

Keywords: training motivation, training, transfer of training, individual factors influencing training motivation, situational factors influencing training motivation.