

Arkadiusz Stefański, Dorota Godlewska-Werner **Gotowość menedżerów do zmiany i podejmowania działań rozwojowych**

Stworzenie kadry kierowniczej możliwości rozwoju jest niezwykle istotne z punktu widzenia efektywności organizacji. Wybór formy rozwoju zależy od gotowości do zmiany. W celu zweryfikowania wpływu gotowości do zmiany na wybór określonych działań rozwojowych przeprowadzono badanie przy użyciu Kwestionariusza gotowości do zmiany, Kwestionariusza gotowości do podejmowania szkolenia i dalszego kształcenia oraz ankiety własnej. Analiza statystyczna wykazała, że zmiennymi wpływającymi na planowane w 2015 roku działania były: pewność siebie i tolerancja niepewności. Natomiast podejmowanie ryzyka wpływa na intencję przedsięwzięcia dalszych działań edukacyjnych, a napęd – na ich planowanie.

Słowa kluczowe: gotowość do zmiany (*readiness to change*), gotowość do podejmowania działań rozwojowych (*readiness to undertake trainings*), rozwój menedżerów (*managers' development*)

W dzisiejszych czasach organizacje muszą sprostać wielu złożonym wymaganiom i szybko przystosowywać się do nadchodzących zmian. Odpowiedzialność za powodzenie tych działań ponoszą menedżerowie. Określanie celów, obniżanie kosztów, dbanie o wysoką jakość pracy, wydawanie poleceń i kontrolowanie podwładnych – wszystko to wydaje się przestarzałym modelem zarządzania organizacją. Obecnie dąży się do inspirowania, dzielenia się informacją oraz rozpowszechniania idei przywództwa (Kozusznik, 2014).

W celu wsparcia pracowników w sprostaniu stawianym oczekiwaniom coraz powszechniejsze staje się dbanie o ich rozwój zawodowy. Przez rozwój rozumie się nabycie nowych umiejętności, kompetencji i wiedzy, aby sprawniej funkcjonować w środowisku organizacyjnym oraz szybciej adaptować się do zmian zachodzących

w danej firmie (Thorpe, Clifford, 2006). Probst (2002) określa, że na wiedzę nabywaną przez pracownika składa się ogół wiadomości i umiejętności, które wykorzystuje on do rozwiązywania problemów. Składają się na nią elementy teoretyczne i praktyczne, jak również ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Rozwój w organizacji, jako proces zorientowany długoterminowo, sprzyja poszerzaniu horyzontów pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, oraz zaspokaja jego potrzebę samorealizacji (Kostera, 2006). Powinien on także mieć charakter ciągły, ponieważ regularne uczestnictwo w działaniach rozwojowych sprzyja transferowi efektów szkolenia (Andrzejczak, Pisarska, 2011). Współcześnie rozwój pracowników traktowany jest przez organizacje jako inwestycja, która przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Badania pokazują, że istnieje bezpośredni związek pomiędzy rozwojem zasobów ludzkich a efektywnością pracownika, a zaangażowanie pełni rolę mediatora (Szabowska-Walaszczyk i wsp., 2013). Organizacje inwestujące w pracowników powinny określić, w jakim stopniu ma to być rozwój kierunkowy, związany z wiedzą i umiejętnościami przydatnymi tylko w danej organizacji, a w jakiej mierze powinien być to rozwój ogólnej wiedzy pracowników, który zwiększy ich wydajność i efektywność bez względu na miejsce zatrudnienia (Evans, 2005). Do najczęściej spotykanych działań rozwojowych oferowanych przez organizacje należą: coaching, e-learning, mentoring oraz szkolenia. Każde z nich oferuje inne możliwości i korzyści. Wybór zależy od potrzeb organizacji i gotowości pracownika do podejmowania określonych działań.

Menedżerowie coraz częściej dostrzegają korzyści z udziału w projektach rozwojowych. Potwierdzają to wyniki uzyskane w badaniu „Motywacje menedżerów 2015”, wykonane przez Instytut Badawczy ARC Rynek i Opinia na zlecenie trzech firm – Bigram, Legg Mason oraz Wolters Kluwers. Z korzyści pozafinansowych branych pod uwagę przy ocenie zadowolenia z pracy wyróżniły się: opieka medyczna, samochód oraz dostęp do szkoleń. Według badanych menedżerów szkolenia są ważne w 67%, natomiast według menedżerów działów HR szkolenia są ważne dla kandydatów na stanowiska menedżerskie w 71%. Samorozwój jest istotny dla menedżerów w 53%, natomiast w ocenie pracowników działów HR – w 55%.

Organizacyjne działania rozwojowe

Jednym z propagowanych działań rozwojowych jest coaching, czyli wsparcie pracownika we wzmacnianiu i udoskonalaniu jego kompetencji poprzez refleksje (Thorpe, Clifford, 2006), jak również działania mające na celu wydobycie potencjału pracownika (Scoular, 2014). Do korzyści indywidualnych można zaliczyć mię-

dzy innymi: uczenie się rozwiązywania problemów własnych, poprawę umiejętności i relacji interpersonalnych, zwiększenie efektywności, poprawę zaufania i wzrost pewności siebie, zwiększenie samoświadomości i nabycie nowych kompetencji (Jarvis i wsp. 2006). Korzyści organizacyjne to przede wszystkim: poprawa produktywności, jakości, lepsza obsługa klienta, zwiększenie zaangażowania pracowników i powstrzymanie ich fluktuacji oraz wspieranie inicjatyw związanych z uczeniem się. Skuteczny coach cechuje się kompetencjami w zakresie ustalania zasad współpracy, efektywnego komunikowania, motywowania i pomocy oraz wspierania samodzielnych działań (Łaguna, i wsp. 2013). Poza tym korzysta z wiedzy na temat działania biznesu i funkcjonowania organizacji (Chmielecki, 2014).

Innym działaniem rozwojowym jest mentoring. Megginson i Clutterbuck (2008) podkreślają, że wymaga on myślenia długofalowego, szerszego spojrzenia na sytuację klienta oraz obszary, które początkowo mogą się wydawać nieistotne; wszystko to w celu wsparcia dokonywania zmian. Mentoring sprzyja maksymalizacji potencjału ludzkiego i stanowi wsparcie dla planowania stanowisk w organizacji. Natomiast mentor podnosi swoje umiejętności interpersonalne, zyskuje lepszy wgląd w funkcjonowanie organizacji i zespołów oraz odczuwa zadowolenie z widocznego rozwoju podopiecznych. Pracownik doświadczający opieki mentora zyskuje między innymi: poczucie docenienia, obiektywne i bezpieczne źródło wsparcia w zdobyciu nowych kwalifikacji i odkrywaniu nowych kierunków działania. Uzyskuje także dostęp do sieci kontaktów (Landsberg, 2007).

Obecne tempo zmian powoduje, że pracownicy organizacji powinni być ciągle szkoleni także w tradycyjnej formie. Szkolenia zawodowe mają na celu doskonalenie umiejętności i kompetencji osób, które zakończyły formalną edukację (Łaguna, Fortuna, 2011). Pomimo stale rosnącej popularności metod uczenia się na stanowisku pracy, takich jak coaching i mentoring, oraz kursów e-learningowych, liczba szkoleń prowadzonych pod kierunkiem trenerów nadal rośnie (Kozak, Łaguna, 2012). Wykorzystują oni wiele metod, aby efektywnie nauczać osoby szkolone i prowokować zmiany w obszarze wiedzy, umiejętności i postaw. Jednak istotne jest, aby rozwijane kompetencje zostały zastosowane w środowisku pracy. Jest to możliwe dzięki zgodności pomiędzy szkolonymi umiejętnościami a zadaniami wykonywanymi na stanowisku pracy, poparciem wdrażanych po szkoleniu zmian przez podwładnych, otwartości organizacji na zmiany oraz nagrodom stosowanym za transfer wiedzy (Andrzejczak, Pisarska, 2011).

E-learning jako forma szkolenia skupia się na wykorzystaniu nowoczesnej technologii w procesie rozwoju kompetencji, której celem jest nauka na odległość i edukacja zdalna. Wyrosła z uwagi na dynamiczny rozwój technologii w XXI wieku, który zmienił sposób myślenia o tradycyjnej edukacji i prowadzeniu szkoleń. W biznesie

wykorzystuje się platformy e-learningowe do tworzenia, dystrybucji i dostarczania danych, informacji, szkoleń oraz wiedzy w celu podniesienia efektywności pracy i działań organizacji.

Gotowość do zmiany i podjęcia działań rozwojowych

Zmiana jest nieodłącznym elementem życia człowieka i organizacji. Bez gotowości do zmiany może nastąpić jedynie opór przed jakimkolwiek działaniem. Oba te procesy są ze sobą ściśle powiązane.

Zmiana, według transteoretycznego modelu, składa się z sześciu etapów (Prochaska, Velicer, 1997). Proces rozpoczyna prekontemplacja, kiedy to ludzie nie zamierzają podejmować działania w najbliższej przyszłości. Kolejny etap to kontemplacja, dzięki której ludzie stają się bardziej świadomi korzyści i strat wynikających ze zmiany. W kontekście gotowości do rozwoju na tym etapie pojawia się intencja podjęcia dalszej edukacji. Następnie występuje przygotowanie, podczas którego ludzie zamierzają podjąć działanie i poczynili już znaczące kroki w tym kierunku. W odniesieniu do szkoleń osoba planuje, kiedy je podejmie, co trzeba zrobić, żeby uczestniczyć w danym szkoleniu, czy też w jakiej instytucji odbędzie się szkolenie (Kawecka i wsp., 2010). Jest to tzw. intencja implementacyjna. Działanie jest fazą, w której ludzie dokonują specyficznych modyfikacji swojego stylu. Podtrzymywanie to zapobieganie powrotowi do poprzednich nawyków. Zakończenie jest etapem, na którym ludzie mają poczucie własnej skuteczności, ponieważ dokonali zmiany.

Kriegel i Brandt (1996) opracowali koncepcję gotowości do zmiany i podjęli się określenia profilu osoby gotowej do zmiany. Taka osoba unika zachowań ekstremalnych, zmierzających zarówno w kierunku bierności, jak i hiperaktywności. W modelu tym wyróżnia się siedem wskaźników gotowości do zmiany: pomysłowość, napęd kojarzony jako pasja, pewność siebie, optymizm, podejmowanie ryzyka (śmiałość), zdolność adaptacyjna oraz tolerancja niepewności. Osoba gotowa do zmiany charakteryzuje się przeciętnymi, optymalnymi wartościami wyżej wymienionych cech. Potrafi generować pomysły oraz skutecznie je wykorzystywać, jest również pozytywnie nastawiona do otaczającej ją rzeczywistości, skłonna do spostrzegania szans, a nie zagrożeń. Ponadto nie boi się wyzwań, nowości i niepewności. Posiada zasoby energii niezbędnej do działania, wie o swoich umiejętnościach i talentach, cechują ją duże zdolności adaptacyjne do zmieniającego się środowiska.

Na motywację do podjęcia działań rozwojowych składają się trzy zmienne: nastawienie do szkolenia, motywacja do nauki i motywacja do transferu wiedzy (Rowold, 2007). Nastawienie do szkolenia nie modyfikuje motywacji do podejmowania szkoleń, natomiast wpływ na nią ma ekstrawersja. Z kolei motywacja do

nauki jest wyjaśniania przez ugodowość, a motywację do transferu wiedzy wyjaśnia stabilność emocjonalna. To potwierdza, że wpływ na podejmowanie działań rozwojowych ma także osobowość pracownika.

Łaguna (2012) wykazała, że istnieją zależności pomiędzy cechami osobowości a etapami procesu powiązanego z podejmowaniem działań rozwojowych. Statystyczna analiza badań wykazała, że intencja do podjęcia szkolenia jest określana przez ugodowość i otwartość na doświadczenie oraz zrównoważenie emocjonalne, z kolei ekstrawersja i otwartość na doświadczenie wpływają na ocenę szans osoby do podjęcia i ukończenia szkolenia, które z kolei powiązane jest z intencją celową. Niski poziom zrównoważenia emocjonalnego zmniejsza szansę do podjęcia szkolenia i ukończenia go, sumiennność określa oszacowanie roli przypisanej do podjęcia działań rozwojowych. A osoby cechujące się wysokim poziomem otwartości na doświadczenie mają pozytywne nastawienie do zmian i są w większym stopniu gotowe do rozwijania kompetencji (Rogozzińska-Pawelczyk, 2013).

Cel badania

Badanie zostało zaprojektowane w celu zweryfikowania, czy istnieje zależność pomiędzy wybieranymi przez menedżerów działaniami rozwojowymi, gotowością do podejmowania działań rozwojowych a gotowością do zmiany. Na podstawie analizy literatury przedmiotu postawiono następujące hipotezy:

Hipoteza 1: Istnieje zależność pomiędzy wybieranymi w 2014 roku działaniami rozwojowymi a wymiarami gotowości na zmianę.

Hipoteza 2: Istnieje zależność pomiędzy planowanymi działaniami rozwojowymi a wymiarami gotowości na zmianę.

Hipoteza 3: Istnieje zależność pomiędzy intencją podjęcia dalszego kształcenia i planem dalszego kształcenia a wymiarami gotowości na zmianę.

Grupa badana

Badaniem została objęta grupa 67 menedżerów (37 kobiet i 30 mężczyzn). Byli to menedżerowie różnego szczebla w organizacji, w wieku od 21 do 59 lat ($M = 34,54$). Reprezentowali branżę handlowo-usługową. Wśród badanych 52 menedżerów posiadało wykształcenie wyższe, 10 – wykształcenie średnie, 5 – wykształcenie policealne. Badani menedżerowie posiadają zespoły liczące od 1 do 125 pracowników ($M = 12,2$). Staż pracy na stanowisku kierowniczym wynosił od 3 miesięcy do 20 lat ($M = 5,57$). Natomiast łączny staż pracy – od 1,5 roku do 35 lat ($M = 12,7$).

Procedura i metody badawcze

Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2015 roku. Do weryfikacji hipotez posłużono się: Kwestionariuszem gotowości do zmiany (Paszowska-Rogacz, 2004), Kwestionariuszem gotowości do podejmowania szkolenia i dalszego kształcenia (Kawecka i wsp., 2010) oraz ankietą dotyczącą działań rozwojowych zrealizowanych w roku 2014 i planowanych na rok 2015 (coaching, mentoring, szkolenia, e-learning, studia podyplomowe).

Kwestionariusz gotowości do zmiany jest polskim tłumaczeniem amerykańskiej metody autorstwa Kriegela i Brandta. Służy do szacowania siedmiu wymiarów gotowości do zmiany (Paszowska-Rogacz, 2004). Składa się z 35 pozycji testowych, a badany udziela odpowiedzi na 6-punktowej skali Likerta. Pozycje składają się z twierdzeń dotyczących przekonań, postaw i zachowań dotyczących różnych sytuacji życiowych. Współczynnik zgodności wewnętrznej α Cronbacha = 0,54. Jednak pracę nad walidacją metody nie zostały jeszcze zakończone, dlatego można uznać, że jest to wersja eksperymentalna, wykorzystywana dotychczas w badaniu różnych grup pracowniczych.

Kwestionariusz gotowości do podejmowania działań rozwojowych Kaweckiej, Łaguny i Tabor (2010) służy do mierzenia gotowości do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia się. Składa się z 13 pozycji testowych oraz z czterech skal. Są to: intencja podjęcia szkoleń, plan podjęcia szkoleń, intencja podjęcia dalszego kształcenia oraz plan dalszego kształcenia. Współczynniki zgodności wewnętrznej dla skal wynoszą α Cronbacha od 0,91 do 0,94.

Wyniki badania

Hipoteza pierwsza zakładała, że istnieje zależność pomiędzy wybranymi w 2014 roku działaniami rozwojowymi a wymiarami gotowości do zmiany, i została częściowo potwierdzona.

W przeprowadzonym badaniu zaobserwowano dodatnie korelacje między pomysłowością oraz pewnością siebie a podjęciem w 2014 roku coachingu (tab. 1). Zaobserwowano dodatnią korelację między zdolnością adaptacyjną a skorzystaniem z mentoringu w 2014 roku.

Analiza regresji liniowej wykazała, że gotowość do zmiany nie wyjaśnia podjętych w 2014 roku działań rozwojowych.

Hipoteza druga zakładała, że istnieje zależność pomiędzy planowanymi działaniami rozwojowymi a gotowością na zmianę, i została częściowo potwierdzona.

Tabela 1. Korelacje między wybranymi działaniami rozwojowymi podjętymi w 2014 roku a czynnikami gotowości do zmiany

Zmienne	Pomyślowość	Napęd	Pewność siebie	Optymizm	Podejmowanie ryzyka	Zdolność adaptacyjna	Tolerowanie niepewności
Coaching w 2014 roku	0,25*	0,19	0,31*	-0,02	-0,13	-0,04	-0,14
Mentoring w 2014 roku	0,02	-0,04	0,12	-0,05	0,04	0,25*	-0,13

Założono, że zmienna zależna jest zmienną ciągłą, a jej pomiar na 6-stopniowej skali Likerta jest jedynie jej przybliżeniem. * wynik istotny statystycznie: $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Istnieje dodatnia korelacje między tolerowaniem niepewności a planem podjęcia coachingu oraz między napędem a planem podjęcia studiów podyplomowych, a także ujemna korelacja między tolerowaniem niepewności a planem podjęcia studiów podyplomowych (tab. 2). Zaobserwowano również dodatnią korelację między pewnością siebie a nieplanowaniem podjęcia działań rozwojowych.

Tabela 2. Wybrane korelacje między planowanymi do podjęcia działaniami rozwojowymi a czynnikami gotowości do zmiany

Zmienne	Pomyślowość	Napęd	Pewność siebie	Optymizm	Podejmowanie ryzyka	Zdolność adaptacyjna	Tolerowanie niepewności
Planowanie coaching	-0,08	-0,11	0,03	-0,06	0,07	0,06	0,25*
Planowanie studiów podyplomowych	0,09	0,31*	-0,04	0,09	-0,14	-0,08	-0,39*
Nieplanowanie żadnych działań	0,12	0,06	0,29*	-0,10	-0,01	-0,07	-0,07

Założono, że zmienna zależna jest zmienną ciągłą, a jej pomiar na 6-stopniowej skali Likerta jest jedynie jej przybliżeniem. * wynik istotny statystycznie: $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Analiza regresji liniowej wykazała, że gotowość do zmiany nie wyjaśnia planowania podjęcia coachingu. Natomiast gotowość do zmiany wyjaśnia w 27% planowanie podjęcia studiów podyplomowych (Wieloraki $R=0,52$; $R^2=0,27$; Skorygowane $R^2=0,19$), a jedynymi zmiennymi wyjaśniającymi są napęd i tolerowanie niepewności (tab. 3).

Tabela 3. Ocena parametrów wyjaśniających planowania podjęcia studiów podyplomowych jako działania rozwojowego

Efekt	Wskaźnik				
	Parametr	Bł std.	T	p	Beta
Napęd	0,03	0,01	2,17	0,03	0,31
Tolerowanie niepewności	-0,06	0,02	-2,78	0,01	-0,34

Założono, że zmienna zależna jest zmienną ciągłą, a jej pomiar na 6-stopniowej skali Likerta jest jedynie jej przybliżeniem

Źródło: opracowanie własne

Pewność siebie ($p=0,02$; $Beta=0,33$) wyjaśnia deklarowanie braku gotowości do podejmowania jakichkolwiek działań (Wieloraki $R=0,35$; $R^2=0,11$; Skorygowane $R^2=0,02$).

Hipoteza trzecia zakładała, że istnieje zależność pomiędzy intencją podjęcia dalszego kształcenia i planem dalszego kształcenia a zmiennymi gotowości na zmianę, i została częściowo potwierdzona.

Tabela 4. Wybrane korelacje pomiędzy gotowością do podejmowania działań rozwojowych a czynnikami gotowości do zmiany

Zmienne	Pomyślowość	Napęd	Pewność siebie	Optymizm	Podejście ryzyka	Zdolność adaptacyjna	Tolerowanie niepewności
Intencja podjęcia dalszego kształcenia	-0,01	0,12	0,05	-0,08	0,28*	-0,08	-0,17
Plan dalszego kształcenia	0,03	0,25*	-0,02	-0,06	0,07	-0,08	-0,01

* wynik istotny statystycznie: $p<0,05$

Założono, że zmienna zależna jest zmienną ciągłą, a jej pomiar na 6-stopniowej skali Likerta jest jedynie jej przybliżeniem

Źródło: opracowanie własne

Analiza statystyczna wykazała dodatnie korelacje między podejmowaniem ryzyka a intencją podjęcia dalszego kształcenia, między napędem a planem dalszego kształcenia (tab. 4). Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności między czynnikami gotowości do zmiany a intencją i intencją implementacyjną do podjęcia szkoleń

Analiza regresji liniowej wykazała, że gotowość do zmiany w 21% wyjaśnia intencję podjęcia dalszego kształcenia (Wieloraki $R=0,46$; $R^2=0,21$; Skorygowane $R^2=0,12$), a jedyną zmienną wyjaśniającą jest podejmowanie ryzyka (tab. 5).

Tabela 5. Ocena parametrów wyjaśniających intencję podjęcia dalszego kształcenia

Efekt	Wskaźnik				
	Parametr	Bł std.	T	p	Beta
Podjęcie ryzyka	0,49	0,13	3,56	0,00	0,48

Założono, że zmienna zależna jest zmienną ciągłą, a jej pomiar na 6-stopniowej skali Likerta jest jedynie jej przybliżeniem

Źródło: opracowanie własne

Natomiast gotowość do zmiany wyjaśnia w 11% planowanie dalszego kształcenia (Wieloraki $R=0,33$; $R^2=0,11$; Skorygowane $R^2=0,001$), a jedyną zmienną wyjaśniającą jest napęd (tab. 6).

Tabela 6. Ocena parametrów wyjaśniających plan podjęcia dalszego kształcenia

Efekt	Wskaźnik				
	Parametr	Bł std.	T	p	Beta
Napęd	0,39	0,16	2,33	0,02	0,38

Założono, że zmienna zależna jest zmienną ciągłą, a jej pomiar na 6-stopniowej skali Likerta jest jedynie jej przybliżeniem

Źródło: opracowanie własne

Dyskusja wyników

Badanie zostało przeprowadzone w celu wyłonienia zmiennych mających wpływ na podejmowanie przez menedżerów w przeszłości oraz planowanie na najbliższą przyszłość określonych działań rozwojowych. Analiza statystyczna wykazała,

że istnieje zależność pomiędzy pomysłowością i pewnością siebie menedżerów a wyborem coachingu, jednak zmienne te nie wyjaśniają wyboru w 2014 roku tego działania rozwojowego. Te dwie zmienne określają typ osobowości przedsiębiorczej (Paszowska-Rogacz, 2004). Pomysłowość wiąże się z umiejętnością wykorzystywania różnych sytuacji do własnych celów. Pewność siebie jest to przekonanie o własnych zdolnościach do poradzenia sobie z daną sytuacją (Brzezińska, Paszowska-Rogacz, 2000). Wiąże się z wysoką samooceną, co może wpływać na lepsze definiowanie celów oraz sprawniejszą ich realizację. Jednak uzyskany wynik sugeruje, że pewność siebie i pomysłowość mogą być efektem podjęcia coachingu, a nie jego przyczyną. Podobnie może być w przypadku zależności pomiędzy skorzystaniem z mentoringu w 2014 roku a zdolnościami adaptacyjnymi, które mogą być wzmocnione przez to działanie rozwojowe. Mentoring wspiera osobę w dokonywaniu zmian, czyli jej elastyczność i odporność na niepowodzenia (Megginson, Clutterbuck, 2008).

Badanie wykazało, że istnieje zależność pomiędzy tolerowaniem niepewności a planowaniem podjęcia w 2015 roku coachingu. Jednak wpływu tych zmiennych nie potwierdza analiza regresji. Wynik może oznaczać, że menedżerowie akceptujący niejasne i niepełne informacje preferują działania wymagające twórczego podejścia do problemów, co jest charakterystyczne dla coachingu.

Analiza statystyczna wykazała, że napęd (pasja) i tolerowanie niepewności mają wpływ na planowanie podjęcia w 2015 roku studiów podyplomowych. Niskie tolerowanie niepewności wiąże się z oczekiwaniem jasnych i zrozumiałych komunikatów, a napęd sprzyja przekonaniu, że wszystko jest możliwe (Brzezińska, Paszowska-Rogacz, 2000). Może to ukierunkowywać menedżerów w rozwijaniu lubianych oraz przydatnych kompetencji dzięki wiedzy przekazanej w przystępny i konkretny sposób poprzez formalnie opracowane programy. Taką możliwość dają wyspecjalizowane studia podyplomowe.

Badanie wykazało również, że pewność siebie istotnie wpływa na brak planów odnośnie do działań rozwojowych. Pewność siebie związana jest z wysoką samooceną i możliwością przeceniania posiadanych kompetencji i umiejętności zawodowych (Brzezińska, Paszowska-Rogacz, 2000). Może to sugerować, że menedżerowie nie czują potrzeby rozwoju z uwagi na przekonanie o swoich kompetencjach i potencjale. Potwierdza to założenia konstruktów kwestionariusza Kriegela i Brandta (1996), że osoba gotowa na zmianę uzyskuje wyniki przeciętne, a zbyt wysokie wyniki w zakresie pewności siebie może zablokować otwartość na opinie innych.

Przeprowadzone badanie wykazało, że podejmowanie ryzyka, jako składowa gotowości do zmiany, ma wpływ na intencję do podejmowania dalszego kształcenia. Podejmowanie ryzyka wiąże się ze śmiałością i chęcią eksploracji mniej znanych ścieżek. W przypadku intencji do podjęcia dalszego kształcenia ryzyko poniesione

przez menedżerów jest niewielkie, ponieważ ma ona tylko charakter deklaracyjny; jest przejawem poszukiwania wyzwania w celu przełamania rutyny. A dopiero poczynienie planu sprzyja podjęciu działań rozwojowych w przeciągu dwóch lat (Brandstätter i wsp., 2003). Badanie wykazało, że to napęd wpływa na plany dalszego kształcenia. Łączy on energię fizyczną i pragnienia psychologiczne do tworzenia pasji. Menedżerowie, wierzący, że wszystko jest możliwe, nie obawiają się podejmowania konkretnych kroków, które pozwolą im na dalszy rozwój.

Podsumowanie

Umożliwienie kadrze kierowniczej rozwoju jest niezwykle istotne z punktu widzenia efektywności organizacji. Jednak to, które z działań rozwojowych będzie preferowane przez menedżerów, zależy od ich gotowości do zmiany. Analiza statystyczna danych uzyskanych w przeprowadzonym badaniu wykazała, że zmiennymi wpływającymi na planowane do realizacji w 2015 roku działania rozwojowe są: pewność siebie i tolerancja niepewności. Natomiast podejmowanie ryzyka wpływa na intencje dalszych działań edukacyjnych, a napęd – na planowanie tych działań. Analizy tego typu stanowią wkład w rozwój badań dotyczących nastawienia do zmiany w polskim obszarze kulturowym. Diagnoza gotowości na zmianę wśród menedżerów może pozwolić na dobór najefektywniejszych dla określonej grupy odbiorców metod rozwoju, które z kolei przelożą się na sukces firmy. Opisane badanie należałoby powtórzyć wśród większej liczby menedżerów. Dodatkowo należałoby podczas repliki badań skupić się na określonej grupie menedżerów z uwzględnieniem szczebla zarządzania i branży.

Literatura

- Andrzejczak A., Pisarska A. (2011), Organizacyjne uwarunkowania transferu szkolenia w opinii menedżerów, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (82).
- Brandstätter V., Heimbeck D., Malzacher J. T., Frese M. (2003), Goals Need Implementation Intentions: The Model of Action Phases Tested in the Applied Setting of Continuing Education, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 12.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2000), *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Łódź, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania.
- Chmielecki M. (2014), Coaching dla kadry zarządzającej. Kompetencje i wiedza coacha, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1 (96).
- Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jarvis J., Lane D., Fillery-Travis A. (2006), *The case for coaching: making evidence-based decisions*, London, CIPD.

- Kawecka K., Łaguna M., Tabor K. (2010), Gotowości do podejmowania szkoleń i dalszego kształcenia. Propozycja ujęcia teoretycznego i skal pomiaru, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2 (140).
- Kostera M. (2006), *Zarządzanie personelem*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kozak A., Łaguna M. (2012), *Metody prowadzenia szkoleń*, Sopot, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kożuszniak B. (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kriegel R., Brandt D. (1996), *Sacred Cows Make the Best Burgers*, New York, Warner Books.
- Landsberg M. (2007), Mentoring, w Cydejko E. (red.), *Biznes. Planowanie Kariery*, t. 6, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łaguna M., Fortuna P. (2011), *Przygotowanie szkolenia*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Łaguna M. (2012), Cechy osobowości a podejmowanie działań rozwojowych przez pracowników, *Czasopismo Psychologiczne*, nr 18 (2).
- Łaguna M., Rozwalka K., Migoń A., Radkiewicz A. (2013), Struktura kompetencji coachów: wyniki badań empirycznych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Megginson D., Clutterbuck D. (2008), *Mentoring w działaniu*, Poznań, Wydawnictwo Rebis.
- Motywacje menedżerów* (2015), dostępny <<http://promocja.abc.com.pl/mm2015/Raport.pdf>>.
- Paszkowska-Rogacz A. (2004), Kulturowe i osobowościowe determinanty radzenia sobie pracowników banków ze zmianami organizacyjnymi, *Przegląd Psychologiczny*, tom 47 (4).
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Prochaska J. O., Velicer W. F. (1997), The transtheoretical model of health behavior change, *American Journal of Health Promotion*, nr 12 (1).
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2013), Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Rowold J. (2007), The impact of personality on training-related aspects of motivation: Test of a longitudinal model, *Human Resource Development Quarterly*, nr 18 (1).
- Scoular A. (2014), *Coaching biznesowy*, Sopot, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Szabowska-Walaszczyk A., Brzozowski A., Zawadzka A. M. (2013), Human Resource Development and Performance: The Mediating Effect of Employee Engagement, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Thorpe S., Clifford J. (2006), *Podręcznik coachingu. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Poznań, Dom Wydawniczy Rebis.

Manager Readiness to Change and Tackle Developmental

Summary

Giving managers a chance to develop competences is exceptionally important from the point of view of an organization's efficiency. Choice of development form is dependent on a readiness to change. Change-readiness and training-readiness surveys as well as a proprietary questionnaire were used to check the impact of readiness to change on the selection of defined development activities. Statistical analysis demonstrated that variables with influence on activities planned for 2015 included self-confidence and tolerance for ambiguity. Moreover, adventurousness has an effect on the intention to undertake further educational activities, while drive affects the planning of such activities.

A r k a d i u s z S t e f a ń s k i – absolwent Uniwersytetu Gdańskiego, specjalista ds. wsparcia procesu rekrutacji w firmie Alexander Mann Solutions Poland. Jego zainteresowania naukowe obejmują: rozwój zawodowy pracowników, systemy motywacyjne w organizacjach, patologie organizacyjne, efektywność rekrutacji i selekcji oraz dopasowanie pracownika do organizacji.

D o r o t a G o d l e w s k a - W e r n e r – doktor nauk humanistycznych w dziedzinie psychologii, adiunkt w Zakładzie Psychologii Ekonomicznej i Psychologii Organizacji Instytutu Psychologii na Uniwersytecie Gdańskim. Jej zainteresowania naukowe obejmują: obszar rozwoju zawodowego pracowników, efektywność działań rozwojowych i patologie organizacyjne.