

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2022, nr 1 (93)



Majczyk, J. (2022). Instrumentarium zarządzającego programem rozwoju przywództwa: mierniki sukcesu. *e-mentor*, 1(93), 46–53. <https://doi.org/10.15219/em93.1552>



Julita
Majczyk

Instrumentarium zarządzającego programem rozwoju przywództwa: mierniki sukcesu

Nurturing leader process owners' toolbox: success measures

Abstract

Theoretical and empirical evidence citing research on leadership development is scarce, as is awareness of the effects of leadership training. Moreover, these programs remain largely ineffective in tapping the optimal leadership potential of employees. Hence, this study aims to identify and describe the effects of investments in leadership development programs and to provide insight into methods for quantifying these benefits regardless of the specialization or location of a large company. Participants were selected purposefully. The core part of the qualitative study was conducting 26 individual semi-structured interviews. The analysis of the data was based on grounded theory procedures. The data indicates that while teaching the practice of leadership behavior generates a variety of benefits, these benefits can sometimes go unnoticed by managers. Meanwhile, a distinction can be made between non-leadership and leadership benefits of leadership training. Leadership benefits relate to the development of individual participants of the program, as well as translate into relationships and the quality and quantity of work performed. In addition, the managers of these programs, except in individual cases, do not measure and analyze the effectiveness of training effects in a standardized manner, which may effectively limit the development of the category of benefits from investment in the leadership development of an individual employee or the potential of these programs, or make it impossible to indicate the direction and scope of improvements necessary to maintain or improve their effectiveness.

Keywords: nurturing leaders, leadership development, success measures, leadership benefits, qualitative research

Wprowadzenie

Kompetencje pracowników dopasowane do realizacji specyficznych zadań sprzyjają osiągnięciu celów organizacyjnych. Kompetencja jest definiowana jako zdolność lub umiejętności, zestaw powiązanych różnych zachowań zorganizowanych wokół intencji (Boyatzis, 2008). W otoczeniu turbulentnym kompetencje powinny ulegać transformacji, ponieważ te „starzeją się wraz ze zmianami w potrzebach klientów przedsiębiorstw oraz z rozwojem nowoczesnych technologii” (Pawłowska, 2017, s. 223). Decydując się na uaktualnienie portfela kompetencji organizacji, można wyjść poza granice organizacji, zważając, iż „transakcje na rynku pracy dotyczą kwalifikacji i umiejętności, a nie ludzi, którzy są ich nośnikami” (Dubel, 2017, s. 248). Ograniczając się natomiast do osób wyłącznie już zatrudnionych w danym podmiocie gospodarczym, w przypadku braku kompetencji postrzeganych jako kluczowe, należałoby stworzyć pracownikom warunki do ich nabycia i/lub rozwinięcia, np. poprzez zaprojektowane programy rozwoju przywództwa (PRP, *leadership development programs*). W końcu zmiana wymaga przywództwa (Kotter, 2008, s. 178). Warto przy tym zwrócić uwagę, że w Polsce ograniczono outsourcing usług szkoleniowych – w 2019 r. w porównaniu do 2017 r. w dużych przedsiębiorstwach o 10% – na rzecz doceniania uczenia się w miejscu pracy (Górniak i in., 2020, s. 51–52).

Choć problematyka przywództwa od wieków stanowi przedmiot dyskusji, to badacze (Fusco i in., 2015, s. 133) wskazują na ograniczoną liczbę dowodów teoretycznych i empirycznych odwołujących się do badań nad rozwojem przywództwa oraz niewielką świadomość efektów płynących ze szkoleń z zakresu przywództwa (Tsoh i in., 2019, s. 1). Co więcej, PRP pozostają w dużej mierze nieskuteczne w wykorzystaniu optymalnego potencjału pracowników i rozwijaniu pozytywnego przywództwa na różnych poziomach w organizacji (Yadav i Dixit, 2017, s. 47). Stąd celem niniejszego badania eksploracyjnego jest zidentyfikowanie i opisanie różnego rodzaju korzyści z PRP, zorientowanych na ludzi i na procesy biznesowe, jak i wskazanie mierników sukcesu procesu kształcenia liderów w organizacjach. Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie korzyści generuje PRP?
2. Jakie wskaźniki zastosowano do mierzenia korzyści generowanych przez PRP?

Ponieważ w badaniach jakościowych znaczenie jest tematem nadrzędnym (Alvesson i Sköldbberg, 2009), to zebrane przekonania i opinie rozmówców mają przyczynić się do eksploracji wskazanego zagadnienia.

Rozwój przywództwa w organizacji: ocena korzyści

Do osiągnięcia sukcesu zawodowego, stanowiącego jeden z przykładów aspiracji statusowo-materialnych, zdaniem dorosłych mieszkańców Polski w największym stopniu przyczyniają się wiedza i umiejętności (CBOS, 2017, s. 1). Tymczasem w 2020 r. wskaźniki edukacji i szkolenia dorosłych w Polsce, którzy korzystaliby z formalnego lub pozaformalnego kształcenia i szkolenia w ciągu czterech tygodni poprzedzających badanie osiągnął wartość 3,7% (EUROSTAT, 2021) a 28% w badaniu Bilans Kapitału Ludzkiego (Czarnik i in., 2021, s. 116). Pomimo rozpiętości wyników, co tłumaczy konstrukcja kwestionariuszy zastosowanych w procesie zbierania danych, wniosek jest podobny – *gros* dorosłych nie doksztalca się w formie zinstytucjonalizowanej. Co prawda wskaźnik ten w BKL osiągnął 68% w kategorii uczenia nieformalnego (s. 117), jednak odpowiedź respondenta w tym przypadku była uzależniona od jego umiejętności poznawczych i subiektywnej oceny tego, czy choćby interakcje w rodzinie uznaje za przejaw samokształcenia i zdobywania wiedzy. Biorąc pod uwagę zakres merytoryczny zorganizowanych szkoleń, i uwzględniając wyłącznie szkolenia czy warsztaty dotyczące rozwijania przywództwa – te wartości byłyby niższe.

Program Rozwoju Przywództwa obejmuje wszelkiego rodzaju aktywności, które mają sprzyjać rozwojowi kompetencji przywódczych pracowników. Może to być pojedyncza interwencja edukacyjna jak warsztat, szkolenie czy kurs, ale i skoordynowany program nauczania i trenowania pracowników rozłożony w czasie. PRP organizowane są w miejscu pracy lub poza nim, a treści merytoryczne mogą być przekazane przez trenerów wewnętrznych lub dostawców

zewnętrznych. Ostateczny kształt PRP zależy od kombinacji powyższych czynników. Przyjęta definicja jest efektem analizy zidentyfikowanych działań w zakresie kształcenia liderów realizowanych w podmiotach, w których przeprowadzono badanie.

Przy zachowaniu standardów i działań spójnych ze strategią rozwoju organizacji mogą pojawić się liczne pozytywne efekty z inwestycji w rozwój przywódczy pracowników, takie jak np. wzrost zaangażowania pracownika w pracę mierzony jego wigorem, poświęceniem i zaabsorbowaniem (Zhong i in., 2016), silne poczucie rozwoju i energii pracowników – podwładnych lidera (Chang i in., 2020), rosnące poczucie samodzielności lidera (Packard i Jones, 2015), poprawa skuteczności na poziomie zespołu (Denis i in., 2012). Niekwantyfikowalnym efektem jest tworzenie kultury promującej organizacyjne uczenie się i efektywność (Prewitt, 2003). Jednak dopiero nabycie przez liderów świadomości potencjalnych korzyści powoduje, że ci zgłaszają zapotrzebowanie na treningi dla swoich pracowników (Milner i in., 2018). Niemniej jednak brak wiedzy na temat aktualnej skuteczności PRP może prowadzić do utraty zakładanych zwrotów z inwestycji w rozwój przywódczy pracownika. Stąd, by utrzymać optymalną elastyczność, efektywność i skuteczność procesu kształcenia, konieczne jest poddawanie go kontroli poprzez porównywanie osiągniętych rezultatów z pierwotnymi założeniami (Page, 2015). Skuteczność określa stopień realizacji celów przyjętych za podstawowe dla wdrożenia i utrzymywania PRP. W niniejszej analizie uwzględniono skuteczność rzeczową (Kowal, 2013), tj. odnotowanych wyników i zaobserwowanych skutków podjętych działań. Wskaźniki wykorzystywane na etapie kontroli procesu kształcenia pozwalają uzyskać ocenę działań *ex post* i wskazać elementy do usprawnienia lub wymagające włączenia w kolejny cykl.

Ujęcie socjologiczne efektywności kształcenia pozwala oceniać przygotowanie absolwenta do funkcji zawodowej. Natomiast ocena będąca wynikiem funkcji zmiennych jak praca uczestników, trenerów, cele kształcenia czy metody odzwierciedla ujęcie pedagogiczne efektywności kształcenia. Wskaźniki oceny dla różnych ujęć efektywności mogą być wewnętrzne (kompetencje uczestników) i zewnętrzne (transformacja przywódcza pod wpływem wykształcenia) (Sadowska-Kowalska, 2001, s. 51–52). Przeglądu wskaźników efektywności w zakresie edukacji dokonał Wawer (2018, s. 20–21), uwzględniając te o charakterze ilościowym i jakościowym (niewymiernym), określone i względne, statyczne (pomiar w danym momencie) i dynamiczne (pomiar w pewnym okresie).

Wyznacznikiem skuteczności odbytego szkolenia powinien być stopień realizacji celów szkoleniowych. By wykorzystać go jako miernik oceny szkolenia, należy określić bazowy poziom kompetencji charakteryzujący pracownika, zanim ten przystąpi do aktywnego dalszego rozwoju (Janiak-Rejno i Chomątowska, 2008, s. 52). Odpowiednio dopasowane wówczas specyficzne mierniki wartości oferowanej docelowym klientom mogą warunkować realizację zakładanych celów

strategicznych. Na przykład w przypadku szkoleń prowadzonych zdalnie, w formie e-learningu, wśród mierników w ramach celu strategicznego *Zwiększenie stopnia zadowolenia studentów z usług e-edukacyjnych* z perspektywy klienta można wyróżnić *Wskaźnik satysfakcji studenta* i *Wskaźnik rekomendacji usług e-learningowych* (Dąbrowski, 2011). Uwzględniając różnorodność typologii mierników, nie sposób wskazać najlepszego ich zestawu. Jednak dobór powinien odwzorowywać specyficzne potrzeby organizacji realizowane przez PRP.

Metoda badawcza

Badania *Kształtowanie autentycznych liderów w wybranych organizacjach* zrealizowane zostały przez autorkę w 2020 roku w dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski. Interlokutorów wybrano na zasadzie doboru celowego. Badani musieli spełnić dwa kryteria: zatrudnienie na czas nieokreślony w dużym podmiocie gospodarczym i aktywny udział w zarządzaniu PRP. Definicję dużego przedsiębiorstwa wskazuje artykuł 2, ust. 24 rozporządzenia 651/2014 (Komisja Europejska, 2014, s. 19). Częścią zasadniczą badania jakościowego (po uprzednim uzyskaniu zgód od uczestników) było przeprowadzenie 25 indywidualnych wywiadów pogłębionych o długości od 72 do 135 minut oraz jeden wywiad o charakterze uzupełniającym. Sześciu mężczyzn (oznaczeni kodem 1, 3, 10, 13, 18, 26) w wieku od 20 do 69 lat reprezentowało branże: artykułów dziecięcych, ciepłowniczą, handlową, IT, motoryzacyjną i telekomunikacyjną. Dwadzieścia kobiet w wieku od 30 do 59 lat reprezentowało branże: chemiczną, farmaceutyczną, finansową, handlową, HR, IT, konsultingową, motoryzacyjną, produkcyjną, reklamową i telekomunikacyjną. Interlokutorzy pracowali łącznie w 22 podmiotach, w których działają PRP (kryterium doboru celowego dla podmiotu). Branża ani profil działalności podmiotu gospodarczego nie determinowały kierunku analizy materiału empirycznego, co stanowiło założenie już na etapie przygotowywania projektu badawczego.

Do zbierania danych zastosowano wywiad częściowo standaryzowany niestrukturalizowany (Cachia i Millward, 2011), co miało służyć lepszemu i pogłębionemu zrozumieniu specyfiki PRP. Scenariusz z pytaniami głównymi wysłano wytypowanym rozmówcom przed rozpoczęciem badania, które realizowano od czerwca do lipca 2020 roku. Z uwagi na pandemię COVID-19 wywiady przeprowadzono zdalnie. Nagrania poddano znaturalizowanej transkrypcji (Mero-Jaffe, 2011), a następnie zakodowano przy zastosowaniu programu komputerowego Atlas.ti 7.5.18.

Analizę danych wykonano, wykorzystując procedury klasycznej teorii ugruntowanej, której założenia i proces kodowania opracowano według Glasera i Straussa (1967). Artykuł zawężono do dwóch kategorii (tj. „zakładane korzyści z inwestycji w PRP”, „skuteczność procesu kształcenia przywódczego”), które uznaje się za kluczowe w teorii przedmiotowej

kształtowania liderów. Zastosowanie teorii ugruntowanej w projekcie badawczym uzasadniało kilka czynników:

- pilotażowy charakter badania,
- wyłącznie perspektywa zarządzających PRP jako punkt wyjścia,
- postrzeganie procesu kształcenia a nie badanie faktów jako przedmiot analizy.

Podejście to zakłada brak wstępnych hipotez, a teoretyczne pobieranie próbek umożliwiło dobór danych, by te poszerzyły zrozumienie problemu. Iteracyjny charakter badania i ciągle porównywanie danych pozwoliły dodatkowo na bieżąco modyfikować kierunek badania, co znajdowało swoje odzwierciedlenie w zmianach scenariusza wywiadu.

Kody pierwszego rzędu opracowane na podstawie transkrypcji pozwoliły na redukcję danych. Kody pogrupowano, tworząc kategorie: „zakładane korzyści z inwestycji w PRP” oraz „skuteczność procesu kształcenia przywódczego” uzupełnione o własności „postrzeganie subiektywne” i „stosowane miary sukcesu PRP”. Cytaty, które poddano redakcji językowej w celu uzyskania większej zrozumiałości, reprezentują wybrane kody współtworzące kategorie.

Wyniki badania

Analiza danych wykazała, że korzyści osiągnięte z inwestycji w proces kształcenia kompetencji przywódczych były trudne do zwerbalizowania i nie zawsze uświadomione.

Zdajemy sobie sprawę, że tego typu inwestycja w szkolenie to nie jest mały wydatek. I teraz należy przekonać zarząd do czegoś, co do tej pory nie funkcjonowało. I trudno jakieś mierzalne efekty przedstawić – jakąś ofertę, nazwijmy to handlową. Inwestujemy tyle, a wyjmujemy tyle i czym to będzie skutkować. (5)

Wyzwaniem dla zarządzających PRP jest próba określenia danych czy wskaźników skuteczności, nawet w sytuacji, gdy potrafią wskazać efekty PRP.

Ja bym chciał móc posłużyć się jakimiś konkretnymi twardymi danymi i przykładami. A jest to nadzwyczaj trudne, ponieważ niezbyt wiele takich danych możemy pozyskać. Jedyne, co mi przychodzi do głowy, to badanie satysfakcji pracowników, które mniej więcej co kwartał organizujemy. Dzięki niemu można śledzić, jak jest oceniany przełożony i jak pracuje się w zespole. To ma bezpośrednie przełożenie dla zespołu. (...) Inwestowanie w rozwój liderów przekłada się na osiągnięcie celów biznesowych, strategicznych. (26)

Odpowiedzi na wyzwania, z którymi mierzą się zarządzający PRP, znajdują odzwierciedlenie w poniższych kategoriach, będących efektem analizy zebranych danych empirycznych.

Zakładane korzyści z inwestycji w PRP: w zakresie przywództwa

Własnością kategorii zakładanych korzyści z inwestycji w PRP są korzyści w zakresie przywództwa, czyli efekty, które utożsamia się z kompetencjami przywódczymi nabytymi lub rozwiniętymi przez absolwenta PRP, oddziałujące na wielu aktorów społecznych, w tym podwładnych uczestnika programu, osoby z nim współpracujące, przełożonego, trenera i pośrednio zarząd.

Na poziomie intrapersonalnym można wyróżnić transformację przywódczą poprzez zmianę sposobu myślenia uczestnika PRP, powodującą wzrost poczucia odpowiedzialności wobec innych, zadań, procesów czy organizacji ogółem.

Jeżeli to są problemy międzyludzkie, komunikacyjne i [uczestnicy i absolwenci programów rozwoju przywództwa] zaczynają je rozwiązywać to ogólnie będzie łatwiej, sprawniej i stabilniej dla firmy. To wszystko. Ktoś powie – co to ma wspólnego z pieniędzmi? Oczywiście, że ma, bo jeżeli człowiek zmieni sposób myślenia i będzie o spółkę dbał jak o swoją, to ma też wymierny efekt finansowy. (3)

Wśród korzyści dla uczestnika PRP znajduje się też rozwój umiejętności poznawczych i komunikacyjnych (wypowiedzi badanych 1, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 14, 15, 24, 25, 26). PRP ułatwia zrozumienie pozycji uczestnika w organizacji. Ukazuje, jaką rolę pełni w niej pracownik i jak jego działania czy postawa oddziałują na środowisko organizacji czy skuteczność podmiotu. Wpływa na jego perspektywę, sposób pojmowania otaczającej go rzeczywistości, ale i ułatwia zrozumienie funkcjonowania zespołów i decyzji podejmowanych na wyższych poziomach hierarchii organizacyjnej. Korzyścią jest także sprawne realizowanie obowiązków (3), wyższy poziom pewności siebie (2, 24), efektywności (12, 13, 25, 26), motywacji (1, 9, 12, 15, 21), satysfakcji z pracy, zaangażowania (5, 10, 12, 16) czy możliwości rozwoju (1, 2, 9). Zakłada się, że absolwenci PRP będą bardziej angażować się w pracę, podejmować dodatkowe obowiązki, nowe wyzwania, realizować zadania złożone i skomplikowane, wymagające większego nakładu pracy czy czasu. Upatrywaną korzyścią jest ponadto możliwość sieciowania, czego konsekwencją ma być choćby transfer wiedzy, poznanie współuczestników, trenerów, mentorów, a w konsekwencji poszerzenie perspektywy i inspirowanie (6, 16, 25).

W nawiązaniu do efektów rozwoju przywództwa na poziomie interpersonalnym w przypadku relacji lidera z podwładnym rozmówcy odwoływali się do zadowolenia podwładnego z miejsca pracy (7, 10, 11, 13, 26), jego większej motywacji do pracy pod wpływem lepszego lidera (7) czy zaangażowania w pracę w zespole (26). Świadomy wzrost kompetencji przywódczych lidera, w tym aktywne budowanie przez niego wiedzy na temat kompetencji członków zespołu ma przekładać się na wzrost satysfakcji pod-

władnych mierzony mniejszą liczbą skarg i reklamacji na wynagrodzenia czy świadczenia pozapłacowe, co skutkuje ograniczoną rotacją pracowników, a co za tym idzie – koniecznością szkoleń osób nowo zatrudnionych (10, 13). Z kolei w przypadku relacji lidera z przełożonym jeden z badanych nawiązał do poczucia współpracy przełożonego z właściwymi ludźmi. „Mając w zespole kompetentne osoby, można realizować innowacyjne projekty i poprawiać z roku na rok funkcjonowanie naszej organizacji poprzez jej naturalny rozwój” (1).

Zakładane korzyści z inwestycji w PRP: pozaprzywódcze

Własnością kategorii zakładanych korzyści z inwestycji w PRP są też korzyści pozaprzywódcze, czyli efekty, które wykraczają poza kompetencje pożądane u liderów. Na poziomie uczestnika PRP należą do nich możliwość awansu czy zdobycie wiedzy na temat kryterium oceny pracowniczej: „Wszyscy wiemy, jak weryfikować, czy mamy dobrych liderów. Lider też wie, według jakich kryteriów jest oceniany. Jego menedżer i dział personalny mają określone, które elementy oceniać. I tu jest ta korzyść” (12).

W jednej z organizacji uczestników PRP nagradzano stypendiami: „Każda osoba, która wyraziła gotowość do uczenia się dodatkowo, chęć uczestnictwa w takim programie i podjęcia dodatkowego wysiłku, dostawała stypendium” (23). W innych organizacjach PRP stanowi formę odskoczni od codzienności, a także sposób na poprawę wizerunku: „Już siłą rzeczy uczestnicy PRP stają się bardziej widoczni w tym obszarze, w którym wcześniej nikt nigdy o nich nie słyszał” (6). Niejednokrotnie interlokutorzy za korzyść uznawali również nabycie czy wzrost kompetencji menedżerskich, w tym umiejętność egzekwowania celów w granicach przyjętych standardów oraz zarządzania projektami lub procesami (8, 12, 24, 25).

Abstrahując od kwestii przywódczych badani nawiązywali także do korzyści organizacyjnych z funkcjonowania PRP czerpanych przez dział personalny, zarząd i organizację. Pracownicy HR wskazywali na uzyskanie możliwości identyfikacji właściwych ludzi do roli lidera i oceny potencjału uczestników PRP poprzez tworzenie profili talentowych (7, 16, 20), usprawnioną komunikację z liderami, jak i satysfakcję z rozwoju uczestników PRP (1, 3, 5, 7, 9, 10, 17, 25). W kontekście zarządu wymieniano właściwe obsadzenie stanowisk (7, 12), profesjonalizm kadry (23, 25), znajomość potrzeb pracowników (3, 5) oraz możliwość egzekwowania kultury organizacyjnej w działaniu (6). Na poziomie instytucjonalnym jako korzyści z PRP badani wskazali lojalność pracowników wobec organizacji, co pozwala na ograniczanie kosztów generowanych przez rotację kadry (1, 7, 8, 9, 10). Odwołano się do wskaźnika retencji (6, 13, 16), szerzenia wartości, misji, wizji (10, 11), egzekwowania polityk (antymobbingowej, antydyskryminacyjnej) (11), kontrolowanej sukcesji (6, 8, 19), wyszkolonej kadry, usprawnionej komunikacji, jak i realizacji celów biznesowych (7, 8). Nabyta świadomość posiadanych

zasobów pozwala na ich skuteczną alokację a także podnosi poziom bezpieczeństwa organizacji (12) poprzez utrzymanie płynności działań ludzi zaangażowanych i zmotywowanych, także w sytuacjach kryzysowych (1, 5, 18, 22).

Skuteczność procesu kształcenia przywódczego: postrzeganie subiektywne

Powyższe kategorie korzyści stanowią zysk z inwestycji w kompetencje przywódcze pracowników – ilościową lub jakościową wartość dodaną obserwowalną na poziomie jednostki, grup, jak i całego systemu. Podczas gdy wybrane potencjalne i założone rezultaty PRP są znane większości zarządzających takimi programami, to jednak odnotowano brak powszechnej praktyki kontroli skuteczności tego procesu kształcenia, jak i wystandaryzowanych dla niego mierników sukcesu.

Oceniając skuteczność PRP zarządzający procesem kształcenia przywódczego niejednokrotnie odwoływali się do obserwacji (10, 19, 20, 23). Takie dane nierzadko mają charakter incydentalny i pozostają nieodokreślone: „Jeżeli ktoś przerabia te rzeczy [kwestie delegowania, motywatorów, profili osobowościowych, zarządzania w sytuacjach kryzysowych, realizowania celów organizacji], to widać efekty w praktyce, w codziennej pracy. Masz narzędzia, które wprowadzasz w pracę. I przełożony widzi to od razu” (24).

Badani tak oceniali korzyści płynące z uczestnictwa w PRP: „Główną korzyścią, którą widzę, jest fakt, że liderzy są trochę bardziej skupieni na indywidualnych cechach swoich pracowników i na mapie zespołu, zauważają, jakie zasoby mają na pokładzie” (14). „Zauważalna jest zmiana postaw, uczestnicy dzięki szkoleniom przeszli transformację z kontrolera na mentora i doradcę biznesowego” (10).

Opierając się na obserwacji, łatwo ulec heurystyce dostępności, zakotwiczenia czy reprezentatywności. Brak sformalizowanych mierników i operacjonalizacji zmiennych teoretycznych nie pozwalają na rzetelną analizę skuteczności PRP, co w konsekwencji uniemożliwia wprowadzenie usprawnień służących rozwojowi przywództwa.

Wnioski z obserwacji można natomiast wykorzystać do opracowania narzędzi do zbierania danych i mierników sukcesu PRP, które pozwoliłyby na zestawienia porównawcze skuteczności tych programów w dowolnej jednostce czasu. Na przykład:

- a) Miernik sukcesu: Liczba wypromowanych kolejnych liderów: „Widzę na przykład osobę, która cztery lata temu brała udział w edycji pilotażowej, super jej szło. (...) Dzięki temu, że awansowała, teraz już wysłała na program swoich podwładnych” (6).
- b) Instrumenty do zbierania danych: Kwestionariusz do pomiaru badania klimatu komunikacji (Dennis, 1974), Lista kontrolna dla informacji zwrotnej (Hanson, 1975): „Jestem w stanie po jakimś czasie zaobserwować zmiany w organizacji. I widzę zupełnie inaczej funkcjonujących ludzi, obszary, inną komunikację w organizacji,

otwartość na feedback niezależnie od tego czy on jest negatywny, czy pozytywny” (5).

Poza obserwacją zarządzający PRP odwołują się do osobistych wrażeń, przekonań, opinii czy wyobrażeń, pozostawiając je bez weryfikacji, ewaluacji czy oceny (1, 2, 5, 7, 8, 15, 17, 24, 23, 25). Jednak brak systematycznie zbieranych specyficznych i użytecznych danych niezbędnych na etapie kontroli kwestionuje przekonanie o skuteczności PRP. Na podstawie kilku przykładowych wypowiedzi poniżej zaprezentowano zidentyfikowane mierniki sukcesu procesu kształcenia liderów, których stosowanie podano w wątpliwość z uwagi na przyjęte uproszczenia sądów na temat ich roli jako pozytywnych efektów PRP.

„Wydaje mi się, że w sytuacji, gdyby nasi ludzie nie awansowali i nie rozwijali się, doszlibyśmy do wniosku, że albo nasz program szkoleń nie jest taki, jakiego potrzebujemy, albo coś jest nie tak z ludźmi, którzy z nami pracują” (17). Wnioskowany miernik sukcesu: awans. Czy w takim razie pracownicy na najwyższym szczeblu hierarchii nie muszą rozwijać się w zakresie przywództwa? Czy struktura organizacji pozwala na utworzenie stanowisk awansowych? Czy awans świadczy o kompetencjach przywódczych? Czy PRP jest dedykowany stanowisku awansowemu czy ma na celu rozwój przywództwa?

„Program bez wątpienia służy wszystkim: zarządowi, uczestnikowi PRP i innym pracownikom” (5). Wnioskowany miernik sukcesu: wartość dodana. Czy wartość jest spójna z misją organizacji? Czy pozwala na realizację strategii organizacyjnej? Czy wartość koresponduje z celami PRP?

„Myślę, że absolwenci PRP są gotowi na nowe zadania albo na zadania o większym poziomie złożoności. Czy bardziej challenge’ujące” (25). Wnioskowany miernik sukcesu: ilość i trudność zadań. Czy od lidera oczekuje się realizacji kolejnych zadań? Czy w takim razie lider nie powinien delegować uprawnień? Czy stopień komplikacji zadania przekłada się na jego wagę w strategii organizacji? Czy stopień trudności zadań jest opisany w strategii organizacji, czy wynika z subiektywnej opinii wykonawcy? Czy trudne zadania wykonują jedynie liderzy?

Dane jakościowe na temat mierników sukcesu wymagają refleksji, a bieg dalszych działań wynika z umiejętności ich interpretowania i wnioskowania. Przy ocenie skuteczności PRP wykorzystuje się jednak także mierniki ilościowe, które jednoznacznie powinny wskazać kierunek ewentualnych działań korygujących.

Skuteczność procesu kształcenia przywódczego: stosowane miary sukcesu PRP

Analiza danych pochodzących z wywiadów wskazuje, że mierniki ilościowe do ewaluacji PRP zarządzający programami wykorzystywali rzadziej. Przy ocenie efektów PRP badani odwoływali się do:

- ankiet badania satysfakcji, zaangażowania pracowników – efektywności czasowej, motywacji, zaangażowania mierzonego corocznie, nie po PRP (12);

Instrumentarium zarządzającego programem rozwoju...

- ankiet Gallupa: badania zaangażowania pracowników, wskaźnika NPS (Net Promoter Score) mierzącego satysfakcję klienta z relacji z menedżerem (16);
- wskaźnika retencji – mierzonego corocznie, nie po PRP, jednak uwzględniającego wartości dla programu rozwojowego (6);
- wskaźnika rotacji (9, 10): „Awansujemy wewnątrz, to jest zawsze jakaś dodatkowa motywacja. (...) Nie zwalniamy pracowników w ciągu roku albo dwóch lat, przekazujemy informację, że warto się rozwijać” (9);
- poziomu awansów wewnętrznych w stosunku do rekrutacji z zewnątrz (1).

Wskaźniki nie były w większości dedykowane skuteczności PRP. I o ile przywództwo wpływa na wskaźniki retencji, rotacji, sukcesji czy zaangażowania, to bez zaprojektowanych mierników sukcesu wyłącznie dla PRP nie sposób wskazać, czy jest to oddziaływanie pośrednie, czy bezpośrednie i jak duży jest ten wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Dyskusja wyników

Szkolenia z zakresu przywództwa w większości nie są oparte na dobrze sprawdzonych modelach przywództwa, które udowadniałyby ich pozytywny wpływ na rozwój lub wyniki przywództwa (Avolio, 2005; Wilson i in., 2020), co znajduje potwierdzenie w podjętym badaniu. Korzyści z inwestowania w rozwój pracownika są jednak niezaprzeczone (Milner i in., 2018). Postrzegane pojedyncze efekty kształcenia liderów, choć właściwie niepodlegające mierzeniu poza jednym przypadkiem, są rozmaite – od zmian w poziomie zaangażowania, motywacji czy efektywności, po zmiany w zachowaniu, świad-

domym identyfikowaniu kompetencji pracowników i sposobie komunikacji. Dotyczą one różnych grup aktorów społecznych na różnych poziomach, co jest zgodne z innymi badaniami (Nash i Moore, 2020; Tsoh i in., 2019).

Analiza danych umożliwiła sprecyzowanie i uporządkowanie mierników, które pozwalają skwantyfikować odczuwane korzyści i mierzyć skuteczność PRP (tabela 1).

Przedstawiony powyżej zbiór mierników stanowi jedynie próbę opracowania uniwersalnego modelu oceny jakości PRP. Mierniki powinny odpowiadać celom i założeniom PRP, być dopasowane do głównych zadań PRP, odzwierciedlać zakładane korzyści w zakresie przywództwa i umożliwiać porównywanie wartości w kolejnych jednostkach czasu. Dla wskaźnika należy opracować skalę i kierunek ocen oraz ustanowić wartości akceptowalne.

Jednak korzyści z realizacji programów kształcenia, zdaniem rozmówców, są postrzegane jedynie przez osoby pozytywnie nastawione do nauki i rozwoju. Zaangażowanie i aktywność pracowników, efekty ich pracy i umiejętność generowania większej wartości dodanej dla biznesu niejednokrotnie stanowiły kryterium włączenia pracownika do procesu kształcenia liderów. W tych przypadkach zarządzający PRP przyznali, że trudno jest udowodnić rozwój umiejętności przywódczych czy wyższą efektywność powodowaną procesem szkoleń. Wówczas poziom zaangażowania mógłby być co najwyżej pozytywnie wzmacniany. Stąd dobrą praktyką jest wielokrotne zbieranie danych w określonych interwałach czasowych, co pozwala na zweryfikowanie stopnia utrzymywania się zmian lub kierunku transformacji przywódczej po zakończonym udziale w PRP, uzupełnione o dane sprzed okresu przystąpienia do programu.

Tabela 1

Propozycje mierników sukcesu PRP

Kategoria		
użyteczności PRP	standardów przywódczych	efektywności ekonomicznej
<ul style="list-style-type: none"> • liczba wyescalowanych przez lidera wiadomości o jeden poziom wyżej (lub więcej) w hierarchii w ujęciu czasowym (miesięcznym, półrocznym) • lista wyzwań przywódczych oczekiwanych od liderów zrealizowanych/niezrealizowanych po PRP • zwiększony (o ile, o co) zakres uprawnień i dostęp do informacji strategicznych • pomiar klimatu komunikacji (np. Dennis, 1974) • pomiar zaangażowania pracowników (np. Instytutu Gallupa) • lista kontrolna dla informacji zwrotnej (np. Hanson, 1975) 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba pracowników wyposażonych w kompetencje przywódcze • poziom realizacji określonych efektów kształcenia (wiedza, umiejętności przywódcze) • ocena PRP 	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zgłoszonych (przez lidera/jego podwładnych) zmian • liczba zrealizowanych zmian • wartość inicjowanych przez lidera/jego podwładnych projektów • wskaźnik dobrowolnej rotacji, tj. kiedy pracownik rezygnuje z pracy z własnej inicjatywy • wskaźnik retencji • wskaźniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku badań Holmberga, Larssona i Bäckströma (2016) wykazano, że po roku od zakończenia PRP uczestnicy lepiej sprawują przywództwo (wyznaczają kierunek, pokonują bariery), osiągają większe zaangażowanie społeczne (w kategorii umiejętności politycznych) oraz są zdrowsi. Z kolei Packard i Jones (2015) wskazali statystycznie istotny wzrost u absolwentów PRP poczucia odpowiedzialności oraz jakości lub ilości wykonywanej pracy odnotowany zarówno przez nich, jak i ich przełożonych po 3, 6 i 12 miesiącach. Dodatkowo poprawiła się wydajność absolwentów PRP jako lidera i menedżera, co oni obserwowali do 6 miesiąca, a ich przełożeni do roku od ukończenia szkolenia.

Podsumowanie

Niniejsze badanie jakościowe nie pozwala na generalizację wniosków. Stanowi jednak wkład w rozwój metod służących weryfikacji skuteczności programów rozwoju przywództwa w organizacjach. Wyniki wskazują, że korzyści z inwestycji w proces kształcenia liderów nie są oczywiste dla zarządzających PRP, którym zdarzało się ich nie dostrzegać, bo nie pojmowali efektów w kategoriach zysku. Jednak te zidentyfikowane zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym wyróżnia się na poziomie mikro – jednostki, meso – interpersonalne i na poziomie grupy oraz makro – uwzględniające organizację. Mierniki sukcesu PRP również nie stanowią standardu. Co więcej, w większości nie odnosiły się bezpośrednio do PRP.

Brak świadomie wdrożonego wybranego systemu mierników sukcesu procesu kształcenia kwantyfikującego oraz oceniającego adaptacyjność, efektywność i skuteczność ogranicza potencjał tych programów, jak i kategorie zysku z inwestycji w rozwój pojedynczego pracownika. Tym samym, wnioski mogą stanowić inspirację do dalszych badań dotyczących pomiaru zasięgu i stopnia wpływu PRP, jak i czynników wzmacniających wpływ pośredni i bezpośredni PRP na każdy z poziomów organizacji.

Bibliografia

Alvesson, M. i Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (wyd. 2). Sage.

Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance*. Lawrence Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/978141061819>

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>

Cachia, M. i Millward, L. (2011). The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(3), 265–277. <https://doi.org/10.1108/17465641111188420>

CBOS. (2017). *Jak osiągnąć sukces zawodowy? Komunikat z badań 70/2017*. https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_070_17.PDF

Chang, W., Busser, J. i Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract

fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136.

Czarnik, S., Górniak, J., Jelonek, M., Kasperek, K., Kocór, M., Lisek, K., Prokopowicz, P. i Worek, B. (2021). *Raport podsumowujący wyniki badań 2019–2020 Bilans Kapitału Ludzkiego*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Uniwersytet Jagielloński.

Dąbrowski, M. (2011). Zrównoważona karta wyników w e-learningu akademickim. *e-mentor*, 1(38), 31–42. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/809>

Denis, J.-L., Langley, A. i Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.667612>

Dennis, H. S. I. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Purdue University.

Dubel, P. (2017). Rynek pracy po akcesji Polski do UE. *Studia Europejskie*, 4, 235–251.

EUROSTAT. (2021). *Education and training*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/main-tables>

Fusco, T., O'Riordan, S. i Palmer, S. (2015). Authentic leaders are... conscious, competent, confident, and congruent: A grounded theory of group coaching and authentic leadership development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131–148.

Glaser, B. G. i Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.

Górniak, J., Strzebońska, A. i Worek, B. (2020). *Rozwój kompetencji – uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/3-BKL-Uczenie-sie-doroslych-OK_201027.pdf

Hanson, P. G. (1975). Giving feedback: An interpersonal skill. W J. E. Jones i J. W. Pfeiffer (red.), *The 1973 annual handbook for group facilitators* (s. 175–186). University Associates.

Holmberg, R., Larsson, M. i Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>

Janiak-Rejno, I. i Chomątowska, B. (2008). Rola i proces szkolenia pracowników w systemach produkcyjnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 24(6), 47–56. https://www.dbc.wroc.pl/Content/4160/PDF/PN_24_Zarzadzanie_6.pdf

Komisja Europejska. (2014). *Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014R0651-20170710&from=GA>

Kotter, J. P. (2008). Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń. W *Harvard Business Review*, *Skuteczne przywództwo* (s. 175–195). HELION.

Kowal, W. (2013). Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty. *Organizacja i Kierowanie*, 4(157), 11–24.

Mero-Jaffe, I. (2011). 'Is that what I said?' Interview transcript approval by participants: An aspect of ethics in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3), 231–247. <https://doi.org/10.1177/160940691101000304>

Milner, J., McCarthy, G. i Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: how organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188–200. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>

Instrumentarium zarządzającego programem rozwoju...

Nash, M. i Moore, R. (2020). 'When I look in the bathroom mirror, I see all the women standing behind me': An evaluation of a leadership development program for women in STEM. *Journal of Sociology*, 57(2), 362–379. <https://doi.org/10.1177/1440783320911453>

Packard, T. i Jones, L. (2015). An outcomes evaluation of a leadership development initiative. *Journal of Management Development*, 34(2), 153–168. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2013-0063>

Page, S. (2015). *The power of business process improvement* (wyd. 2). AMACOM.

Pawłowska, A. (2017). *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Prewitt, V. (2003). Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(2), 58–61. <https://doi.org/10.1108/01437730310463242>

Sadowska-Kowalska, E. (2001). Efektywność szkoleń menedżerskich (na podstawie badań ankietowych). *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, 155, 51–63.

Tsoh, J. Y., Kuo, A. K., Barr, J. W., Whitcanack, L., Merry, I., Alldredge, B. K. i Azzam, A. N. (2019). Developing faculty leadership from 'within': a 12-year reflection from

an internal faculty leadership development program of an academic health sciences center. *Medical Education Online*, 24(1), 1567239. <https://doi.org/10.1080/10872981.2019.1567239>

Wawer, R. I. (2018). Efektywność kształcenia – jak ją rozumieć? W A. Pytka i M. Maciąg (red.), *Wiedza i edukacja – od teorii do praktyki* (s. 16–25). Wydawnictwo Naukowe TYGIEL.

Wilson, S., Lee, H., Ford, J. i Harding, N. (2020). On the ethics of psychometric instruments used in leadership development programmes. *Journal of Business Ethics*, 172, 211–227. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04519-z>

Yadav, N. i Dixit, S. (2017). A conceptual model of learning agility and authentic leadership development: Moderating effects of learning goal orientation and organizational culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40–51. <https://doi.org/10.1177/0971685816673487>

Zhong, X. N., Li, X., Liu, T. i Chen, Y. W. (2016). The mediator role of Psychological Capital: A study among authentic leadership, work engagement, and psychological capital. W *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* (s. 1861–1865). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2016.7798200>

Julita Majczyk jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Aktualnie zajmuje się problematyką rozwoju procesów biznesowych i przywództwa w dużych przedsiębiorstwach.

POLECAMY

Piotr Wróbel i Tomasz Stefaniuk, *Wdrażanie pracy zdalnej w organizacjach. Ludzie, procesy, technologie, bezpieczeństwo*



Wprowadzenie lockdownu, będącego wynikiem pandemii COVID-19, zmusiło wiele organizacji w Polsce do wdrożenia pracy zdalnej. Przyspieszone tempo zmian w zakresie trybu pracy ujawniło wiele komplikacji związanych zarówno z efektywnością pracowników, jak i zdolnościami organizacyjnymi pracodawców. Praca zdalna wymusiła na członkach kadr menedżerskich wypracowanie nowych metod i technik zarządzania rozproszonym zespołem, utrzymania wśród pracowników mobilizacji oraz ewaluacji ich efektywności. Związane z pracą zdalną komplikacje i następstwa, stały się podstawą do wysnutych w niniejszej monografii tez.

Opis pochodzi ze strony wydawnictwa: <https://wydawnictwo.ug.edu.pl/produkt/wdrazanie-pracy-zdalnej-w-organizacjach-ludzie-procesy-technologie-bezpieczenstwo/>

Wydawca: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 2021.