ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
Nr 1146 ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE, z. 51 2013

ELŻBIETA JĘDRYCH
Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka

INWESTOWANIE W PRACOWNIKÓW – WYZWANIA DLA MENEDŻERÓW

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

Praktyka biznesowa wykazuje, że inwestowanie w rozwój pracowników jest jedną z lepszych decyzji, jaką może podjąć zarząd organizacji. To wydatek, który podnosi wartość i unikatowość pracowników, zwiększając ich efektywność. Do podstawowych instrumentów rozwoju zaliczamy: szkolenia, relokacje pracowników, restrukturyzację pracy, ochronę i promocję zdrowia oraz kształtowanie karier. Coraz częściej organizacje inwestują w rozwój wdrażając specjalne programy „zarządzanie talentami". W procesie rozwoju pracowników istotną (coraz bardziej złożoną) rolę pełnią kierownicy – bezpośredni przełożeni pracownika. W artykule przedstawiono trendy inwestowania w pracowników opracowane na podstawie dostępnych raportów i wyników badań – światowych i polskich które powinny być brane pod uwagę przez kierowników na każdym etapie procesu rozwoju pracowników.

1. Inwestowanie w pracowników

Rozwój pracowników to proces mający na celu przygotowanie ich w okresie zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

Przez **rozwój pracowników** rozumie się zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału oraz wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Dynamika i kierunek rozwoju są determinowane z jednej strony planami firmy, z drugiej potrzebami i aspiracjami pracowników. Firmy starają się świadomie kierować rozwojem, kształtować go pod kątem zaplanowanych celów – jednym słowem inwestować w pracowników.

Słowo „**inwestycja”** potocznie kojarzy się z zakupem „czegoś”. Ale inwestować można na różne sposoby (cel zawsze ten sam – zwiększenie zysków firmy i jej rentowności), także w rozwój pracowników. Praktyka biznesowa pokazuje ze jest to jedna z lepszych decyzji.

Inwestowanie w rozwój zwiększa motywację, satysfakcję z pracy, zaangażowanie, produktywność, zaufanie, jakość wykonywanej pracy, poprawia wizerunek firmy, zdrowie, zmniejsza konflikty, niweluje luki kompetencji.

Rozwój kapitału ludzkiego dokonuje się za pomocą różnorodnych **instrumentów;** praktyka wskazuje na pięć głównych instrumentów rozwoju [6, s. 435]:

- **szkolenia** – zespół przedsięwzięć stwarzających możliwość poszerzenia, pogłębienia określonych elementów kapitału ludzkiego a także wyposażenia go w nowe elementy;
- **relokacja pracowników** – zmiana stanowisk wewnątrz komórek lub między nimi (rotacja, dodatkowe prace, zastępstwa, nowe role);
- **restrukturyzacja pracy** – polega na rozszerzeniu zakresu pracy, wzbogacaniu treści pracy, upełnomocnieniu, tworzeniu autonomicznych grup pracowników;
- **ochrona i promocja zdrowia** – wprowadzanie bezpiecznych warunków pracy, stosowanie ergonomii, zarządzanie czasem pracy, likwidacja źródeł stresu;
- **kształtowanie karier** – obejmuje plany sukcesji, planowanie rozwoju karier, indywidualne ścieżki karier, programy specjalne.

W procesie rozwoju pracowników coraz większa rolę ogrywają **kierownicy**. Wymaga to od nich posiadania odpowiednich kompetencji, w tym wiedzy na temat aktualnych trendów występujących w tym obszarze zarządzania ludźmi.

2. Trendy inwestowania w pracowników

Procesy globalizacyjne pociągają za sobą kolejne zmiany: fuzje przedsiębiorstw, przenoszenie produkcji do innych krajów, globalne poszukiwanie talentów itd.

Menedżerowie muszą się nauczyć szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu w tym błyskawicznego projektowania procesów rozwojowych pracowników oraz z racjonalnego korzystania – w przypadku Polski – z projektów współfinansowanych Europejskiego Funduszu Społecznego.

Poniżej przedstawiono podstawowe trendy, obserwowane w obszarze inwestycji w rozwój pracowników w organizacjach na świecie i w Polsce (opracowano na podstawie: [1], [4], [7], [8], [9], [10]).

2.1. Trendy dotyczące zarządzania rozwojem pracowników

1. Powiązanie rozwoju pracowników z celami biznesowymi firmy. Wzrost oczekiwań na rozwiązania, które podniosą konkretnie zdefiniowane kompetencje pracowników, zwiększą ich zaangażowanie, a w konsekwencji doprowadzą do wzrostu wskaźników biznesowych. Bardziej istotna staje się analiza potrzeb, określenie luk kompetencyjnych, kluczowych pracowników, zdefiniowanie mierzalnych celów rozwojowych.

Mija epoka „szkoleń dla szkoleń". Jest to podniesienie poprzeczki nie tylko dla firm szkoleniowych ale i wyzwanie dla kierowników i pracowników HR. Programy rozwojowe są bardziej powiązane z trendami istniejącymi w biznesie - globalizacją, upodobnianiem się produktów, wzrostem wymagań klientów, zmianami sposobu kupowania.

2. Zapewnienie wewnętrznej spójności między różnymi projektami szkoleniowymi i rozwojowymi realizowanymi w firmie; np. projekty w obszarze kierowania ludźmi są spójne z projektami w obszarze wzrostu umiejętności sprzedaży czy obsługi klienta.

Nastawienie na osiąganie rezultatów rozwojowych przy ograniczonym budżecie szkoleniowym powoduje, że firmy coraz staranniej dobierają uczestników szkoleń, coraz lepiej precyzują ich tematykę i wplatają udział w formach rozwojowych w całość procesu rozwoju pracownika. Pracodawcy rezygnować będą z masowego szkolenia wszystkich pracowników na rzecz szkolenia selektywnego i intensywnego inwestowania w najważniejsze obszary (w rozumieniu zarówno grup pracowniczych, jak i tematów). Jednocześnie zaobserwujemy przejście od szkolenia do działania rozwojowego, w którym szkolenie stanowi centralny element, ale nie jedyny. Działy HR mogą wykorzystywać w dowolnej konfiguracji, takie aktywności prorozwojowe jak e-learning, m-learning, gry edukacyjne czy coaching. Całość układanki powinna prowadzić do osiągnięcia wymiernych rezultatów zdefiniowanych przed rozpoczęciem procesu.

3. Zmiana oczekiwań uczestników szkoleń. Coraz częściej pracownicy oczekują że szkolenie ich „zainspiruje", „porwie", doprowadzi do zmiany jakościowej ich życia osobistego i zawodowego, pozwoli im znaleźć własną drogę do osiągniecia sukcesu.

Wyzwaniem dla firm jest zapewnienie w tej sytuacji właściwej równowagi między zaspokojeniem oczekiwań pracowników i pracodawców.

Zaczyna się on w momencie przyciągnięcia pracowników do organizacji *(employer branding,* rekrutacja), a następnie koncentruje się na ich utrzymaniu i rozwijaniu, przy zapewnieniu wysokiego poziomu zaangażowania. Takie podejście do rozwoju talentów służy osiągnięciu konkretnych celów biznesowych, pozwala radzić sobie z najtrudniejszymi problemami i umożliwia reagowanie na pojawiające się na rynku szanse i wyzwania. Dla globalnych firm

rynkiem jest cały świat – tego typu organizacje poszukują talentów wszędzie, niezależnie od branży. Dla Polski może to oznaczać odpływ najbardziej utalentowanych pracowników, którzy poza granicami kraju znajdą możliwość zmierzenia się ze znacznie poważniejszymi wyzwaniami niż na lokalnym gruncie. W przeszłość odejdą programy rozwoju talentów, polegające wyłącznie na oferowaniu dodatkowych pakietów szkoleń czy benefitów dla wybranej grupy pracowników, bez definiowania celów takiego działania i bez pomysłu na wykorzystanie rozwijanej grupy. Zarządzanie talentami, jako całościowy proces, stawać się będzie coraz częściej tematem, którym zajmuje się zarząd firmy, a nie tylko dział zasobów ludzkich.

4. Wdrażanie talentów *mobility strategies*. Jest to proces „przesuwania" pracowników między kolejnymi stanowiskami na każdym poziomie zarządzania. Wymaga transparentnego podejścia do oceny umiejętności potencjału i biznesowych potrzeb firmy. Zastępuje planowanie sukcesji. Firmy które stosują zmiany, reorganizacje, przemieszczania pracowników lepiej radzą sobie z trudnymi sytuacjami.

5. Indywidualizacja rozwoju pracowników. Aby działania zorientowane na rozwój pracowników (zwłaszcza talentów) odniosły pożądany skutek muszą być bardziej zindywidualizowane. Czas w którym „wszyscy uczą się wszystkiego" należy do przeszłości. Coraz częściej wybrani pracownicy będą korzystać z *coachingu, mentoringu,* indywidualnych studiów.

6. Rozwój przez specjalizację. Ścisła specjalizacja jest kluczem do sukcesu wielu firm; brzmi to jak truizm, jednak odkryciem jest tzw. ścieżka eksperckiego rozwoju (ciągłe doskonalenie wiedzy fachowej). Tej ścieżce rozwoju w wielu firmach poświęca się więcej uwagi niż „ścieżce menedżerskiej".

7. Formalizacja nieformalnego nauczania (*formalization of informal learning*). Czeka nas systemowe podejście do włączania nieformalnych metod nauki do strategii rozwoju pracowników (wymiana wiedzy, doświadczeń, każdy może się uczyć od każdego). Konieczność ciągłej nauki (*continuous learning*); uczymy się nie tylko podczas szkoleń, ale także poza nimi i poza pracą. Czeka nas rozwój metod z najlepszymi praktykami.

8. Dbałość o zapewnienie wdrożenia. Uzyskanie zwrotu z inwestycji w pracowników wymaga holistycznego podejścia do zagadnienia. Tylko wtedy możliwa jest realna, trwała zmiana. Firmy i ich działy HR coraz częściej dochodzą do wniosku, że nie wystarczy już samo szkolenie czy nawet podejście *blended learning.* Powszechny jest pogląd, że tylko około 10% wydatków na szkolenia przynosi rzeczywiste rezultaty. Badania wskazują, że jedynie 34% rozwijanych na szkoleniach umiejętności jest używanych po 12 miesiącach. Najczęściej popełniane błędy związane z wdrażaniem to nieodpowiednie przygotowanie uczestników programów rozwojowych do udziału w nich oraz nieadekwatne działania wdrożeniowe lub ich brak.

Nasilającym się trendem będzie poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o realną zmianę i dbałość o wdrożenie efektów szkoleń i działań rozwojowych. To wyzwanie dla działów HR, ale także dla całych organizacji. Każdemu poważnemu projektowi rozwojowemu muszą towarzyszyć odpowiedzi na cztery kluczowe pytania, które nazywamy czterema dylematami klienta firmy doradczo-szkoleniowej:

- na co chcemy wydać środki i jakie osiągnąć rezultaty ?
- ile konkretnie środków chcemy wydać na dane działanie ?
- co zrobić, żeby osiągnąć oczekiwane efekty ?
- jak mierzyć efekt wprowadzanych działań ?

Istnieje wiele elementów umożliwiających wdrożenie. Jednym z kluczowych jest wsparcie udzielane przez menedżerów pracownikom uczestniczącym w działaniach rozwojowych. Dla nowoczesnych organizacji coraz ważniejsza staje się także odpowiednio zaprojektowana i przeprowadzona ewaluacja, służąca wsparciu wdrożenia działań rozwojowych.

2.2. Trendy dotyczące wykorzystania nowych technologii w rozwoju pracowników

1. Digitalizacja. Tworzenie rozwiązań rozwojowych związanych z nowymi technologiami będzie w najbliższej dekadzie dominującym trendem. Związane to jest m.in. z wchodzeniem na rynek pracy „**pokolenia WEB 2**" oraz minimalizacją kosztów edukacji. Rozwijać się będzie e-learning, webinaria, klasy wirtualne. Czeka nas implementacja narzędzi WEB 2 takich jak blogi, twitter itd.

2. Siła interaktywności. Nadchodzi dekada interaktywnych form edukacji, gier, symulacji biznesowych, symulacji terenowych (dwukierunkowy przepływ informacji i doświadczeń). Następuje wzajemne wzmocnienie różnych metod np. kursy opierają się na serii kilkunastu webinariów, dodatkowo korzysta się z wiki, twittera, blogów, newsletterów wysyłanych przez moderatora itd.

3. Blended-nano-learning.

Badania pokazują, jak dostępność danych w Internecie zmienia nasz sposób zapamiętywania. Jeśli jakaś informacja jest dostępna w sieci, zapamiętujemy tylko, gdzie można ją znaleźć, a samą informację wyrzucamy z pamięci. Mamy także coraz mniej czasu - szkolenie trzydniowe wydaje nam się już zbyt długie, kilkugodzinne szkolenia e-learningowe są traktowane jak strata czasu. Obok siebie mogą jednocześnie funkcjonować i doskonale się dopełniać formalne i nieformalne, krótkie, zdalne i stacjonarne formy rozwoju. Najważniejsze, aby były one efektywne. Ponadto nowoczesna edukacja dorosłych nie może być nudna. Powinna być realizowana za pomocą atrakcyjnych, zróżnicowanych form, uwzględniać uczenie się w społeczności i być bardziej spersonalizowana - odpowiadać na potrzeby konkretnych grup docelowych. Dlatego coraz większe

znaczenie zyskują odmiany edukacji mobilnej, które można stosować w dogodnym dla siebie czasie i miejscu: e-learning, przekaz wideo, gry biznesowe.

4. Szybkie interakcje szkoleniowe.

Gwałtowny rozwój rynku szkoleniowego doprowadził do rewolucji w zakresie prowadzenia szkoleń. Statyczne, przegadane, seminaryjne formy odeszły do lamusa, wyparte przez szkolenia warsztatowe, angażujące uczestników. Dziś również i te formy stają się niewystarczające. Bez względu na to, czy szkolenia prowadzone są w sposób tradycyjny, czy e-learningowy; czy mają charakter sformalizowany czy też nie; czy realizowane są w trybie synchronicznym, czy asynchronicznym - ich uczestnicy oczekują znacznie większej interaktywności. Wchodzenie w relacje z innymi uczestnikami procesu, uczenie się w grupach, korzystanie z form kinestetycznych, szybkie interakcje z mentorem, krótkie interakcje z treściami rozwojowymi to tylko przykłady mechanizmów zwiększających dynamikę procesów rozwojowych. Rozwój pracowników przestał być rozbudowanym, sformalizowanym działaniem. Obecnie to raczej zbiór drobnych, krótkich, ale licznych aktywności, których immanentną cechą jest interakcja - pośrednia lub bezpośrednia relacja z innymi osobami.

2.3. Trendy dotyczące problematyki programów szkoleń i programów rozwojowych

1. Niwelowanie napięć i stresów w pracy. W związku z wysokim poziomem niepewności rynkowej i zagrożeniem drugą falą kryzysu, przed pracownikami stawiane są nowe wyzwania. Wymóg ciągłej aktywności i dostosowywania się do zmiennych warunków powoduje wzmożone napięcie i podnosi poziom stresu. Na znaczeniu zyskują zatem interwencje zmierzające do niwelowania negatywnych emocji i wspomagające proces radzenia sobie z napięciem. Przewidujemy, że nastąpi wzrost liczby programów nastawionych na rozwój emocjonalny i psychospołeczny. Trend ten można zauważyć w coraz częstszym stosowaniu przez firmy coachingu oraz w poszukiwaniu nowych form rozwoju umiejętności miękkich, takich jak na przykład komunikacja nastawiona na rozwiązywanie problemów w pracy. Od kilkunastu miesięcy zwiększa się zapotrzebowanie na usługi ośrodków psychoterapii, niekonwencjonalne programy rozwoju emocjonalnego, psychofizycznego, duchowego. We wsparcie tego rodzaju coraz częściej będą inwestować także pracodawcy, a firmy szkoleniowe poszerzą ofertę w tym obszarze.

2. Zaangażowanie pracowników. Jednym z podstawowych wyzwań wielu organizacji jest dziś utrzymanie lub zwiększenie zaangażowania. Na rozwiniętych rynkach poziom zaangażowania pracowników znacznie spadł w ostatnich latach. Do najważniejszych czynników wspierających

zaangażowanie należą: traktowanie pracownika z szacunkiem, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, jakość przywództwa w organizacji.

Ogólna sytuacja rynkowa i duża niepewność powodują, że motywacje pracowników zmieniają się z aspiracyjnych, czyli takich, które można zdefiniować jako „dążenie DO osiągnięć" (do realizacji planów, do samospełnienia), na zachowawcze, czyli takie, które można zdefiniować jako „stronienie OD utraty" (zapewnienie możliwości spłaty kredytu i utrzymania aktualnego poziomu życia, równowaga między domem a pracą, etc.). Dominujące obecnie motywacje nie wystarczają do pobudzenia prawdziwego zaangażowania. Coraz popularniejsze stają się zatem programy rozwojowe nastawione na jego zwiększanie - organizacje opracowują je we własnym zakresie, korzystając ze wsparcia dostawców zewnętrznych.

3. Zespołowość w pracy. Spore rezerwy kreatywności i efektywności drzemią w działaniu zespołowym - synergii indywidualnych potencjałów pracowników. W polskich przedsiębiorstwach są one wciąż niewystarczająco wykorzystywane, ale na pewno warto po nie sięgnąć. W firmach dominuje często folwarczny styl zarządzania - szef ma zawsze rację i jest panem w swoim ogródku, dzieli i rządzi jednostkami mu podległymi. Oznacza to, że zaistnienie efektywnej pracy zespołowej wymaga podjęcia świadomych działań przez firmy i menedżerów.

Dodajmy do tego jeszcze dwa zjawiska - wydłużenie wieku emerytalnego i rozpoczęcie pracy przez osoby urodzone po roku 1990. W tym samym okresie na rynku, a być może i w jednej organizacji będą pracowały osoby w wieku ponad 60 lat, przedstawiciele pokoleń X i Y oraz osoby urodzone po 1990 roku zwane pokoleniem C *(digital natives).* Pogodzenie wymagań i oczekiwań wszystkich grup to poważne wyzwanie dla pracodawców i liderów. Chodzi nie tylko o dobór metod komunikacji i sposobu motywowania, ale przede wszystkim o wykształcenie umiejętności efektywnej współpracy przedstawicieli różnych grup wiekowych.

Organizacje dążące do zwiększenia efektywności sięgają i będą coraz częściej sięgać po programy podnoszące jakość pracy zespołowej i służące budowaniu kultury zespołowości.

3. Zintegrowane programy zarządzania talentami

Jednym z istotnych trendów w inwestowaniu jest zorientowanie na rozwój talentów. Po pojęciem „talent" rozumie się pracownika o wysokim potencjale, który wpływa na wzrost wartości firmy, na jej obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną.

W ramach zarządzania talentami opracowuje się specjalne programy rozwojowe typu: *Talent Management, High Potentials* – ukierunkowane na

ujawnienie zdolności i przygotowanie pracowników do osiągania ponadprzeciętnych wyników. Efektywność programów zależy od trafności doboru narzędzi i metod oceny potencjału rozwojowego, jak i od doboru optymalnych środków rozwoju.

Zależy także od określenia ramowych założeń programów. Założenia ramowe programów obejmują [5]:

- przejrzystość programów (istotna, jej brak to powód posądzenia o nierówne traktowanie pracowników); obejmuje określenie kryteriów, zasad selekcji, ram czasowych programu i oczekiwanych efektów końcowych;
- wysoką indywidualizację planów rozwoju;
- aktywną rolę przełożonego „talentów";
- rozłożenie odpowiedzialności między organizację a „talenty".

Nie ma recepty na efektywny program; zależy on od specyfiki firmy, od indywidualnych cech rozwojowych pracowników. Programy rozwojowe typu *High Potentials* składają się najczęściej z dwóch faz:

- identyfikacja i pozyskiwanie talentów;
- rozwój utalentowanych pracowników.

Wśród strategii pozyskiwania talentów wyróżnić można:

- podejście typu „wylęgarnia"; polowanie na talenty zaczyna się już na studiach. Studenci biorą udział w specjalnych badaniach typu *Assessment Center*, gdzie poddawani są różnorodnym diagnozom. Trafiający do „wylęgarni" biorą udział w projektach badawczych, są wysyłani na staże itd. Przykładem wyszukiwania talentów jest test Gallupa;
- podejście typu „transplantacja"; przyciąganie pracowników których wyjątkowe talenty już wykryto i uznano gdzie indziej;
- pozyskiwanie talentów wśród pracowników już zatrudnionych; doświadczenia firm wskazują, że najczęściej stosowanymi metodami rekrutacji i selekcji są: rekomendacje przełożonego, analiza dotychczasowych wyników i osiągnięć, rezultaty *Assessment Center* i *Development Center* (kryteria mieszane – subiektywne i obiektywne).

Proces wyławiania talentów odbywa się cyklicznie, często zatrudnia się „talent menedżera".

4. Podsumowanie

W tej fazie mają miejsce działania: staże w innych instytucjach (w tym międzynarodowych), cykle wewnętrznych szkoleń, seminariów, opieka *coachów* i *mentorów*, indywidualne ścieżki rozwoju, zewnętrzne formy edukacji, uczenie się podczas pracy (programy badawcze), budowanie sieci kontaktów, tworzenie wspólnot praktyków, udrażnianie kanałów transferu wiedzy.

W firmach programy rozwoju talentów opierają się często na idei „odwróconego lejka”: stosunkowo duża grupa osób typowana jest do „talentów”, a następnie poddawana stopniowemu filtrowaniu.

Prowadzona jest ocena efektywności programów; m.in. wskaźnik ROT (*Return of Talent*), obejmujący koszty wytworzenia wiedzy oraz efekty jej stosowania.

Reasumując, rośnie rola kierowników w procesie rozwoju pracowników. Bezpośredni przełożony coraz częściej decyduje o sukcesie programów rozwojowych. Raporty i badania sygnalizują że kierownicy nie są wystarczająco przygotowani do pełnienia ról takich jak rola coacha czy mentora. Nie posiadają dostatecznej wiedzy dotyczącej nowych instrumentów zarządzania rozwojem pracowników. Powyższy artykuł może być inspiracją do uzupełniania kompetencji w tym zakresie.

Literatura

[1] 10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2012 wg House of Skills. Warszawa 2012. (http://hrstandard.pl/2009/10/07/10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-wedlug-house-of-skills-s-a-relacja/).
[2] **Domański S.R.:** Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy. PWN. Warszawa 2003.
[3] **Głowacka-Stewart K.:** Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy The Conference Board. Warszawa 2006.
[4] Global Employment Trends 2010. International Labor Organization 2010.
[5] **Klimkiewicz D.:** Jak stworzyć efektywny program rozwoju dla High Potentials. „GFMP Management” nr 10 (www.gfmp.com.pl).
[6] **Król H., Ludwiczyński A. (red.):** Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN. Warszawa 2006.
[7] Raport Instytutu CRF European HR. Best Practices 2011 (http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/10/HR-Best-Practices-Report-EU-_-Full-Report.pdf).
[8] Rozwijanie potencjału przyszłego pracownika: nowy sposób na niedopasowanie talentów. Badanie Manpower: Niedobór talentów 2010. Warszawa 2010.
[9] Trendy HRM 2011. Raport Deloitte. Warszawa 2011.
[10] Wyzwania HR. Raport 2013. Publikacja serwisu pracuj.pl. Wydawca grupa Pracuj Solutions Spółka z o.o. Warszawa 2012. (http://pracuj.pl).

INVESTING TO EMPLOYEE – CHALLENGE FOR MANAGERS

Summary

It exerts practitioner business, that investing to development of employee is one of better decision that management of organization can undertake. This is the expense, which brings up value and originality of staff and boosting their

efficiency. Basic instruments of development training tools: staff relocations, restructuring of work, protection and promotion of health and career forming. Organizations invest to this development by using special program "talent of management". Direct managers fulfill important role in process of development of employee, more and more complicated one. In the article trends of investing to employee development process are shown, based on reports and results of research – global and Polish. The process of investing to development of employee should be taken into account by managers on each phase of modern business.