

2010

# Jakie są potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Jacek Szut, Pentor RI

Iwona Kania, Ecorys Polska

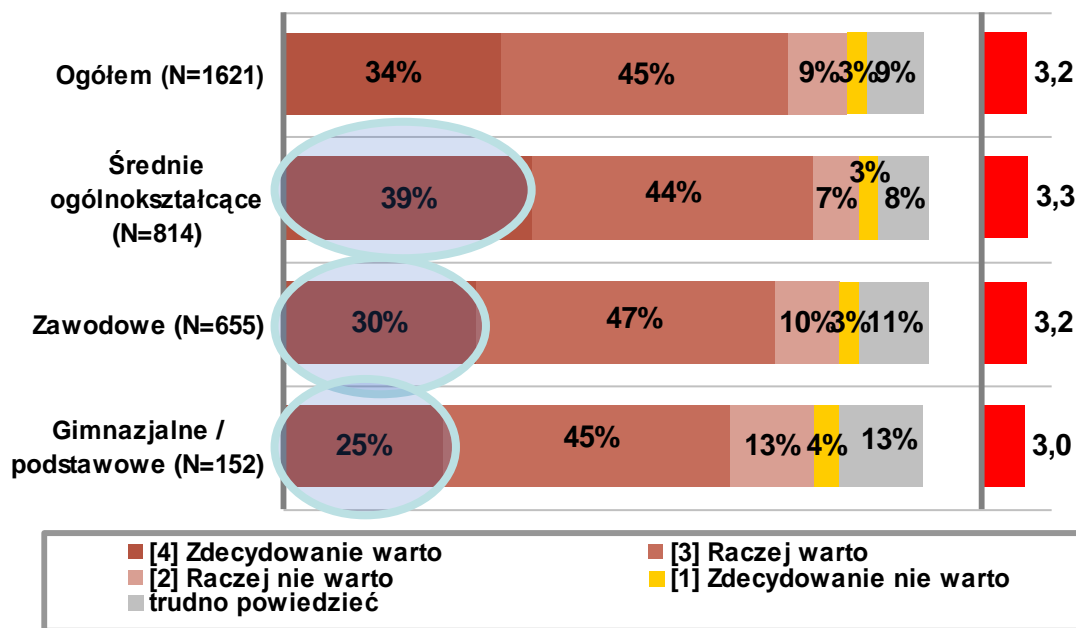
Warszawa, 8 marca 2010 r.



# Postawy pracowników o niskich kwalifikacjach wobec rozwoju zawodowego

# Czy warto się uczyć?

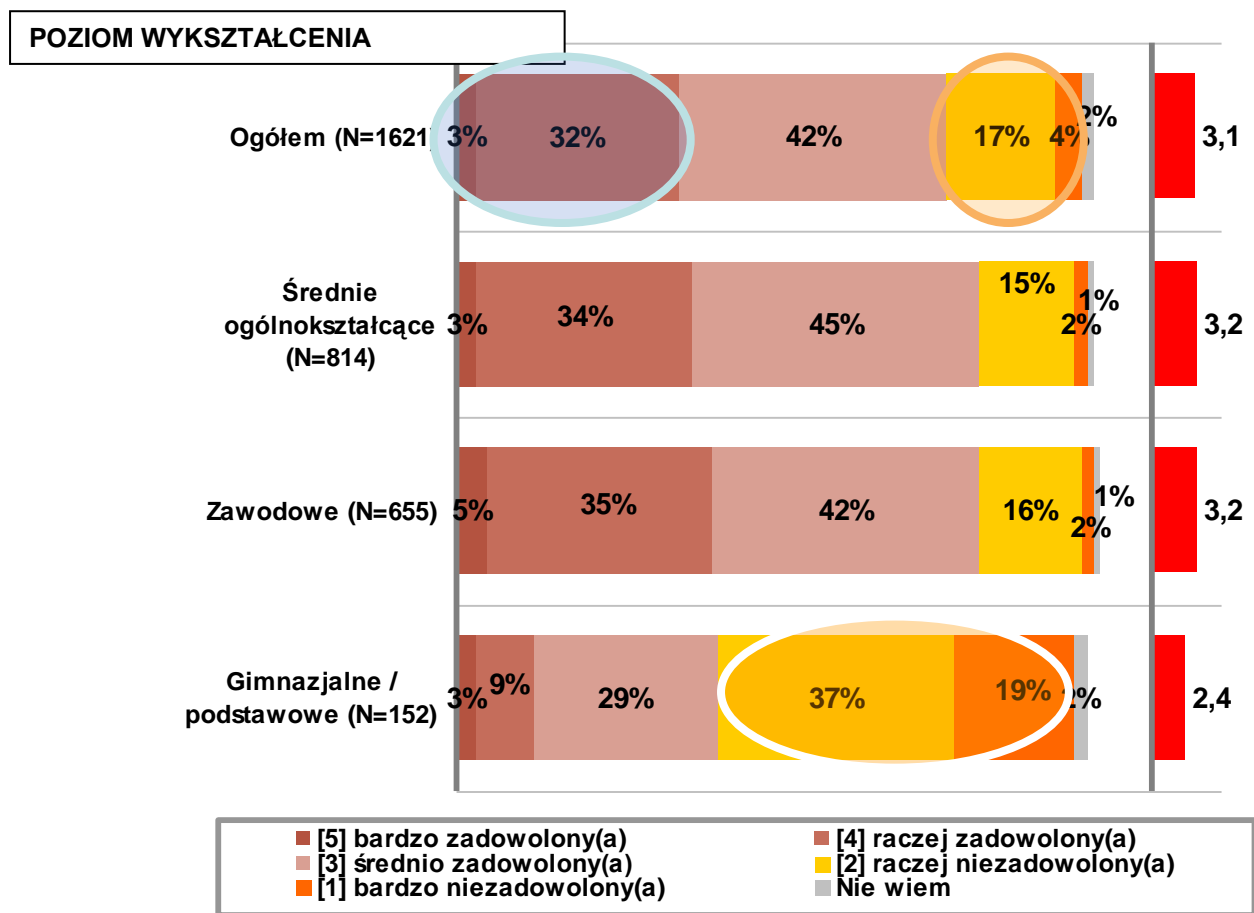
- W sferze deklaratywnej dominuje przekonanie, że rozwój zawodowy jest wartością pozytywną, do której warto aspirować.
- Według 79% badanych pracowników o niskich kwalifikacjach w dzisiejszej Polsce warto się uczyć i zdobywać wykształcenie.



Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach

# Satysfakcja z posiadanego wykształcenia

- Wyrażają umiarkowane zadowolenie ze swojego edukacyjnego status quo

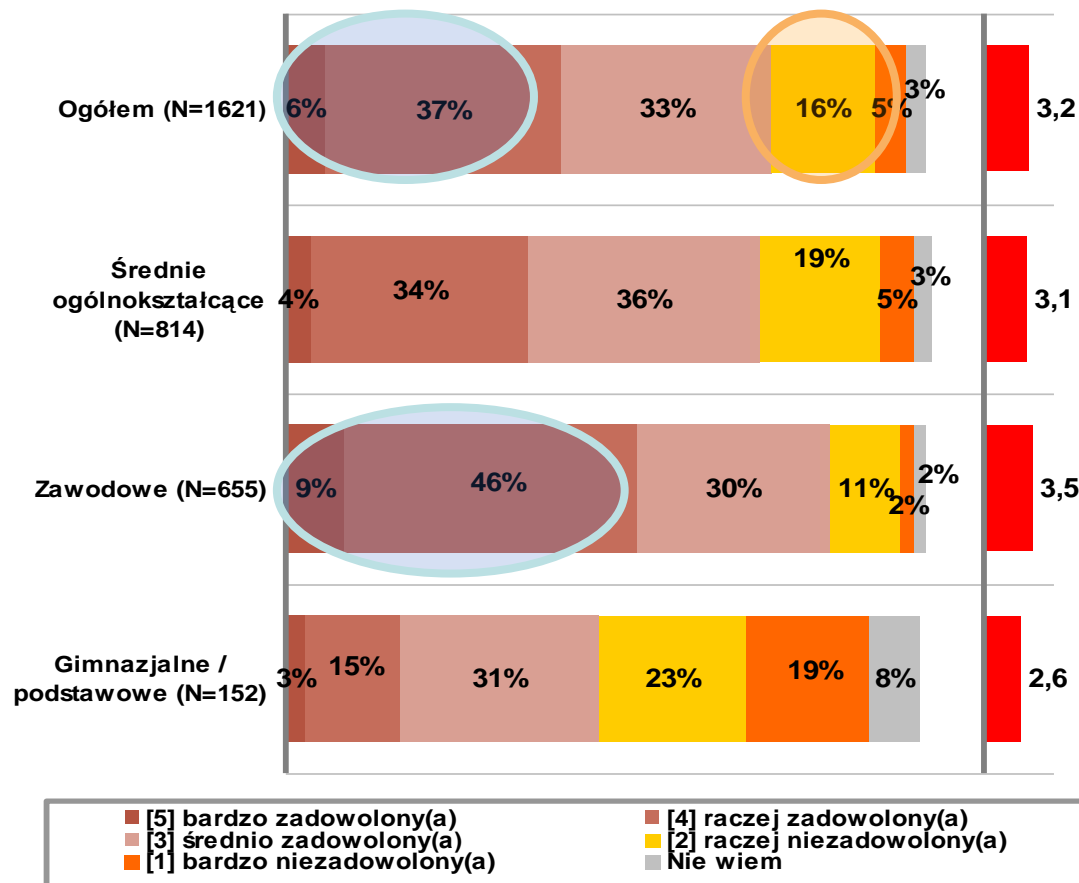


Wśród osób z najniższym poziomem wykształcenia przeważają oceny negatywne

Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach

# Satysfakcja z zawodu / kierunku wykształcenia

- Bardziej niż z poziomu wykształcenia zadowoleni są z zawodu / kierunku wykształcenia

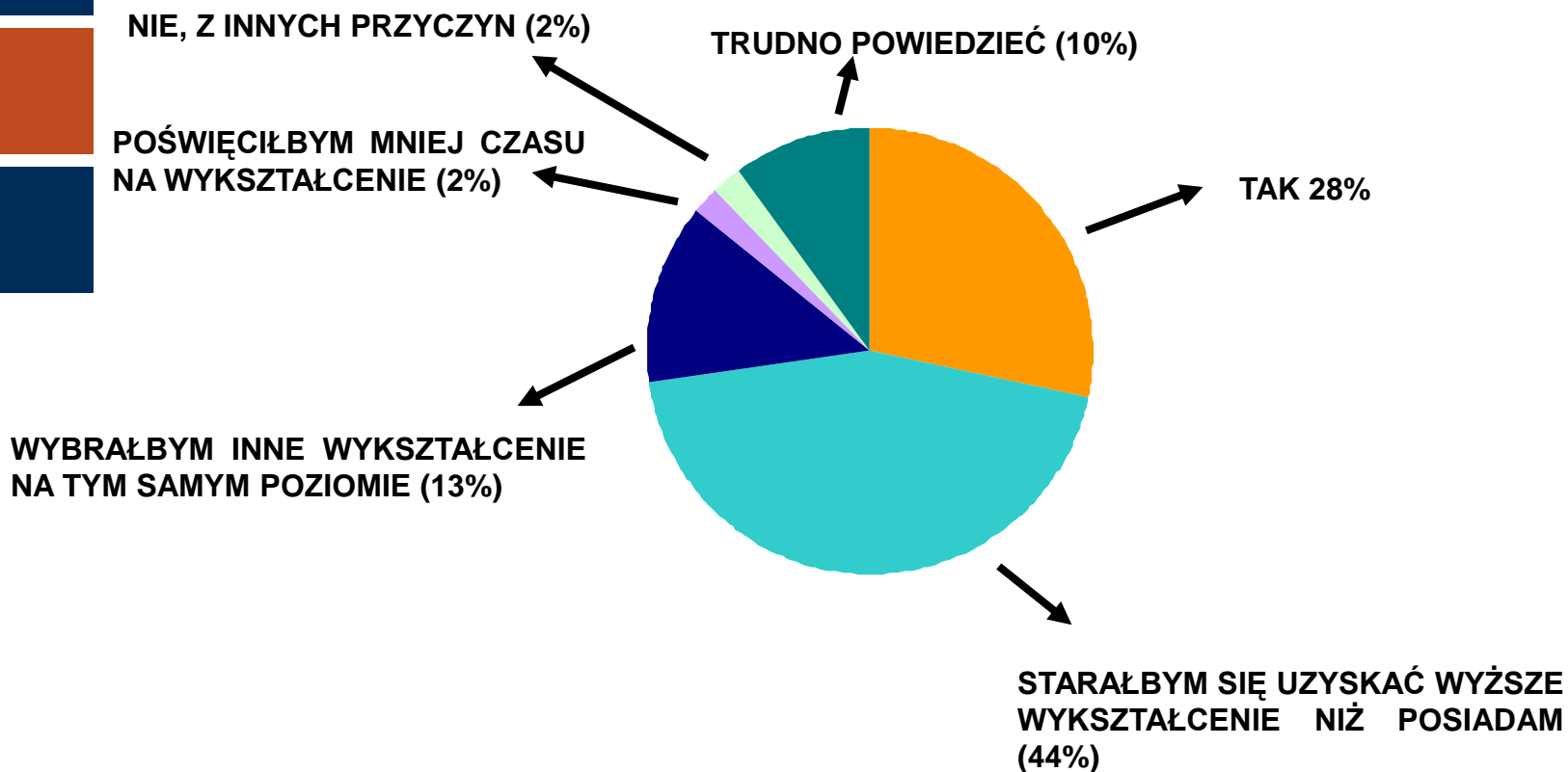


Szczególnie wysoki poziom satysfakcji w grupie osób z wykształceniem zawodowym. Posiadanie „konkretnego fachu”.

Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach

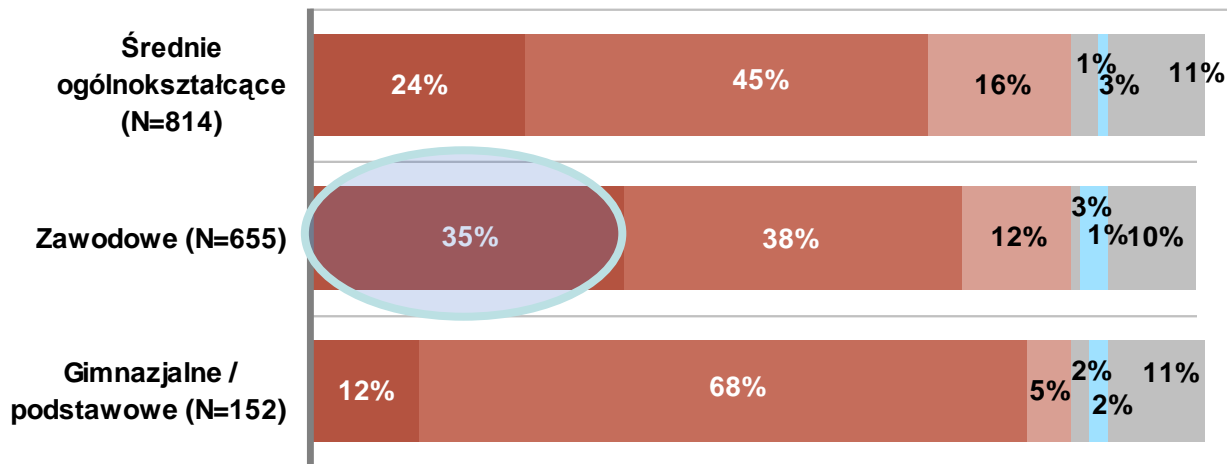
# Gdyby można było kiedyś coś zmienić...

- Ukryta frustracja z powodu wykształcenia, tylko 28% powtórzyłoby swoją ścieżkę edukacyjną



Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach N=1621

# Gdyby można było kiedyś coś zmienić...



Osoby z wykształceniem zawodowym najczęściej deklarowały powtórzenie „ścieżki edukacyjnej”

- Tak
- Nie, starał(a)bym się uzyskać wyższe wykształcenie niż posiadam
- Nie, wybrał(a)bym inne wykształcenie na tym samym poziomie
- Nie, poświęcił(a)bym mniej czasu na wykształcenie, niż to uczyniła(a)m
- Nie, z innych przyczyn
- Trudno powiedzieć

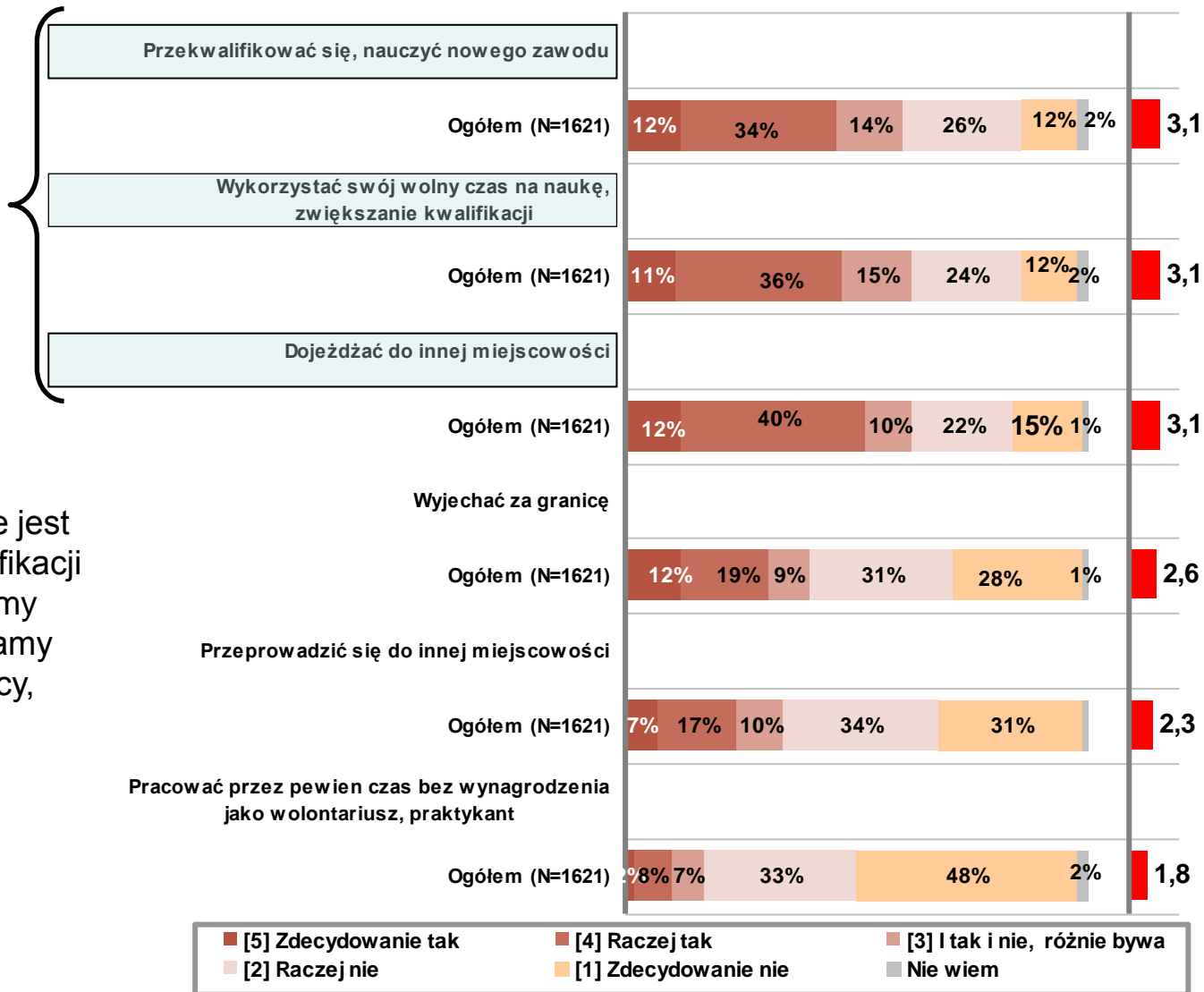
Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach

# Gotowość do działania w kierunku zmiany pracy na lepszą

Relatywnie wysoki poziom mobilności zawodowej



Ale jak pokazało badanie jest ona uzależniona od gratyfikacji – nagrody. Podejmujemy działania wtedy, gdy mamy gwarancję lepszej pracy, korzystnej zmiany



Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach





# Postawy pracodawców wobec szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach

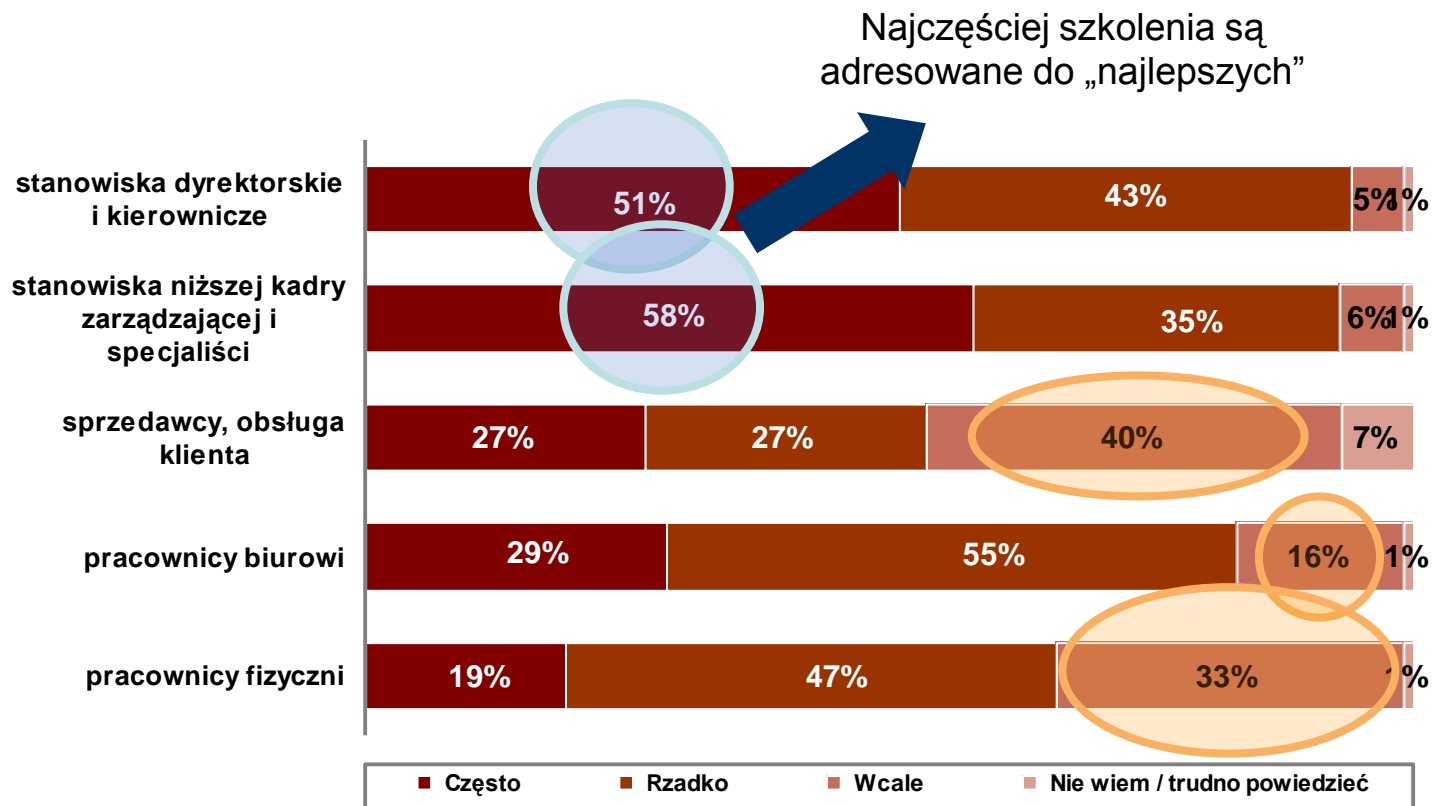
# Czy warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach?

- Większość (75%) pracodawców korzystających ze szkoleń uważało, że warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach...
- **...choć pracownicy o niskich kwalifikacjach należą do grupy pracowników najrzadziej uczestniczących w szkoleniach.**

# Czy warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach?

- Pracowników o niskich kwalifikacjach warto szkolić bo:
  - lepiej wykonują swoją pracę (31%),
  - jest stała potrzeba podnoszenia kwalifikacji pracowników (27%),
  - mogą zdobyć nowe umiejętności (15%).
- Pracowników o niskich kwalifikacjach nie warto szkolić bo:
  - jest duża rotacja pracowników (37%),
  - nie ma to wpływu na jakość pracy (17%),
  - nie ma to wpływu na zyski firmy (15%).

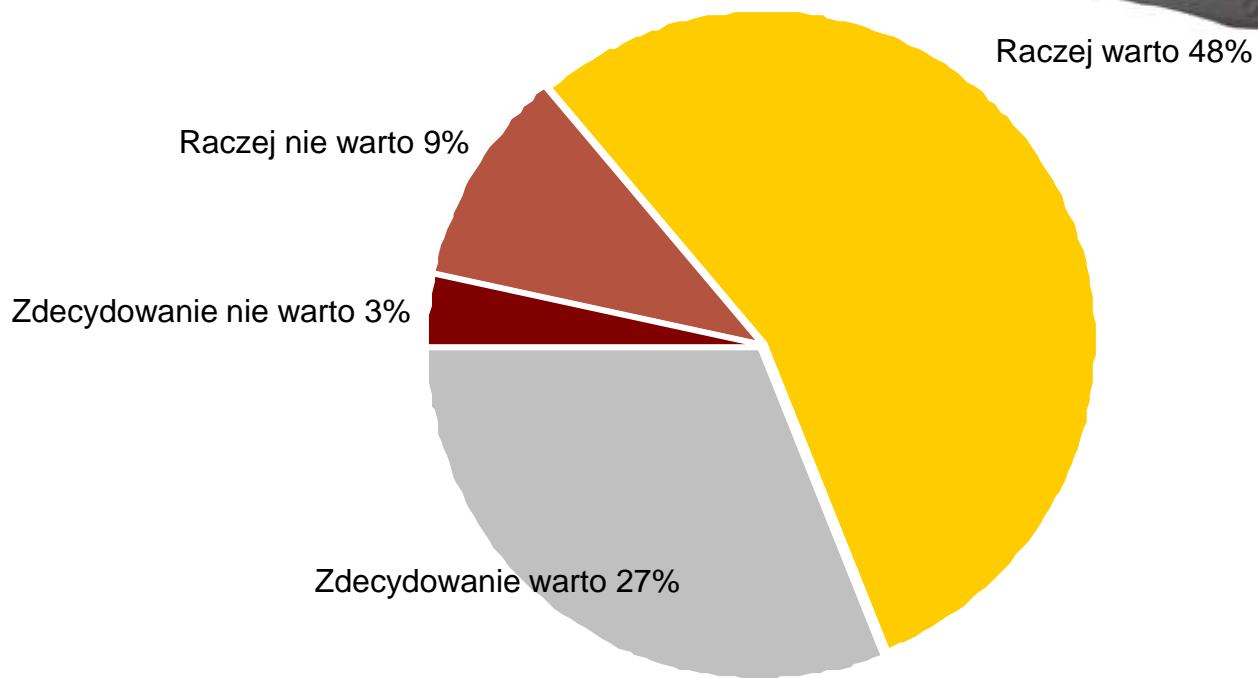
# Czy warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach?



Jak często w szkoleniach w Pana(i) przedsiębiorstwie uczestniczą osoby zajmujące....?

Źródło: Badanie ilościowe pracodawców, N=877, odpowiedzi pracodawców korzystających w okresie ostatnich dwóch lat ze szkoleń

# Czy warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach?



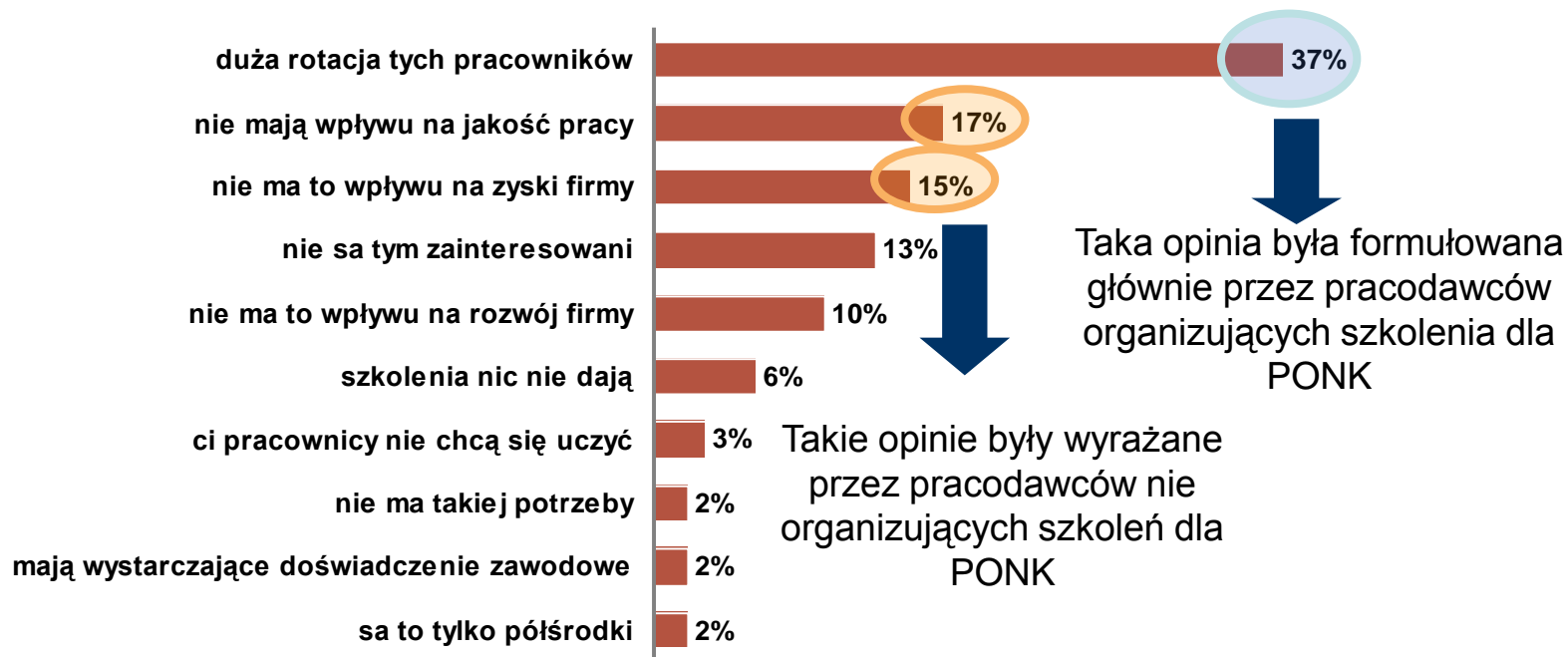
Źródło: Badanie ilościowe pracodawców, N=877, odpowiedzi pracodawców korzystających w okresie ostatnich dwóch lat ze szkoleń

# Dlaczego warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach?



Źródło: Badanie ilościowe pracodawców, N=633, odpowiedzi pracodawców uważających, że warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach

# Dlaczego nie warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach?



Źródło: Badanie ilościowe pracodawców, N=103, odpowiedzi pracodawców uważających, że nie warto szkolić pracowników o niskich kwalifikacjach



# Zainteresowanie szkoleniami

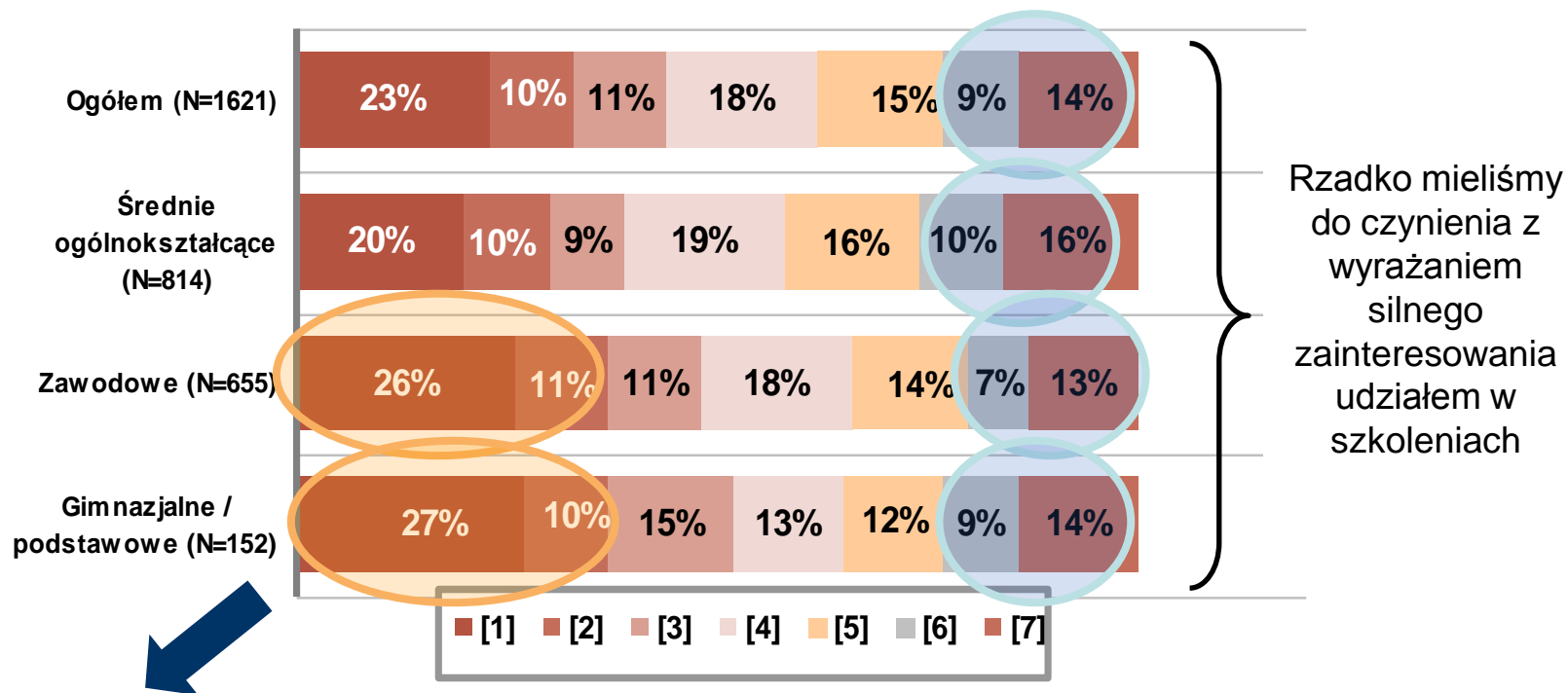


# Zainteresowanie szkoleniami (I)

- Zainteresowanie udziałem w bezpłatnych szkoleniach podnoszących kwalifikacje / umiejętności było stosunkowo niskie (średnia 3.7 na 7-mio stopniowej skali ocen)
- Pracownicy o niskich kwalifikacjach byli w większym stopniu zainteresowani podnoszeniem „twardych”, niż „miękkich” kwalifikacji i umiejętności.
- Wprowadzenie odpłatności za szkolenia w znacznej mierze redukuje zainteresowanie skorzystaniem z takiej usługi zarówno przez pracowników, jak pracodawców.

# Zainteresowanie szkoleniami (II)

Proszę powiedzieć w jakim stopniu był(a)by Pan(i) zainteresowana udziałem w bezpłatnych szkoleniach mających na celu podniesienie Pana(i) kwalifikacji i umiejętności. Proszę ocenić na skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza, że w ogóle nie jest Pan(i) tym zainteresowany(a), a 7, że był(a)by Pan(i) bardzo zainteresowany takimi szkoleniami.

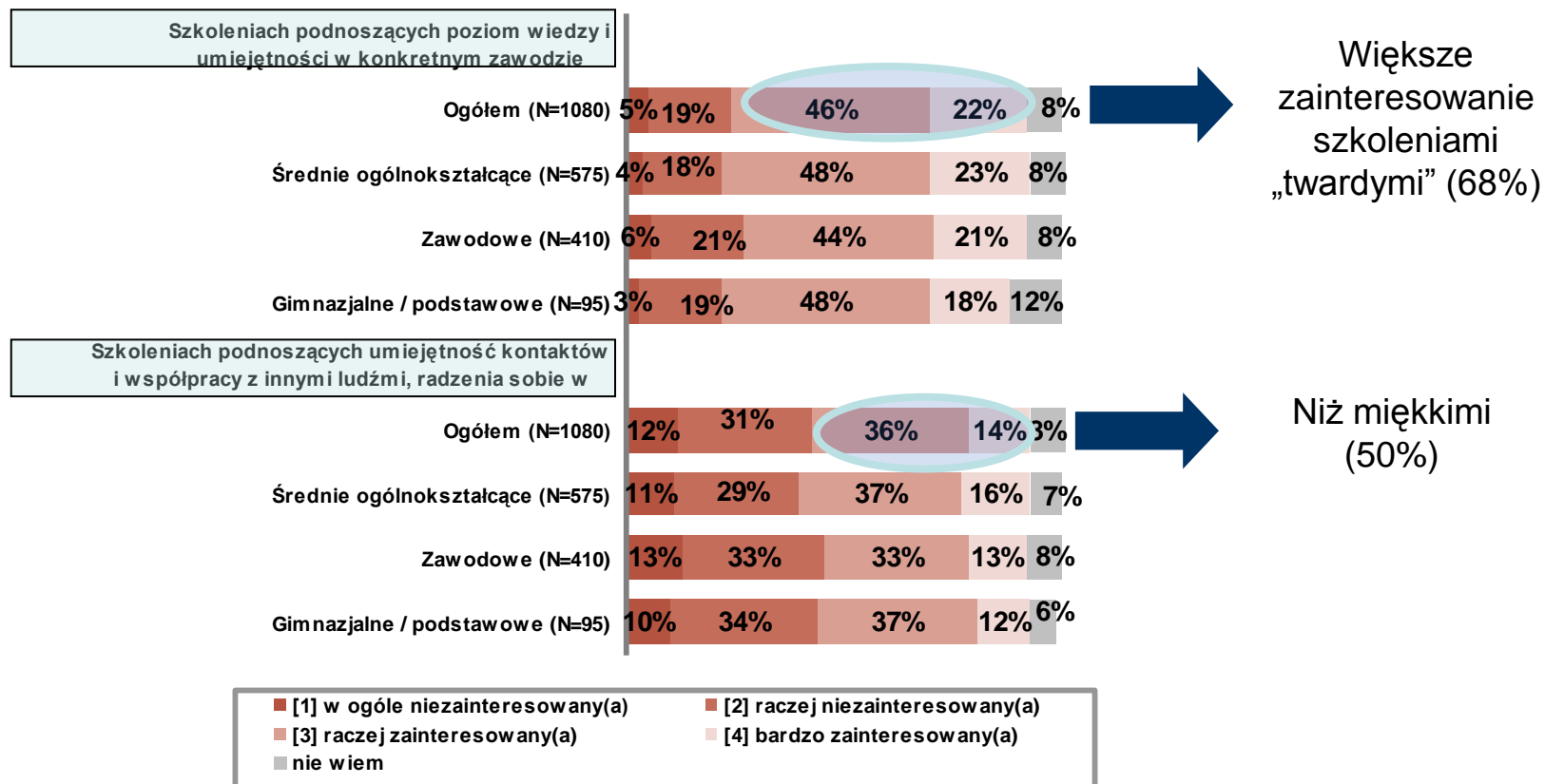


W przypadku respondentów z wykształceniem zawodowym lub niższym częściej zdecydowanie odrzucano możliwość uczestnictwa w szkoleniach

Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach

# Zainteresowanie szkoleniami (III)

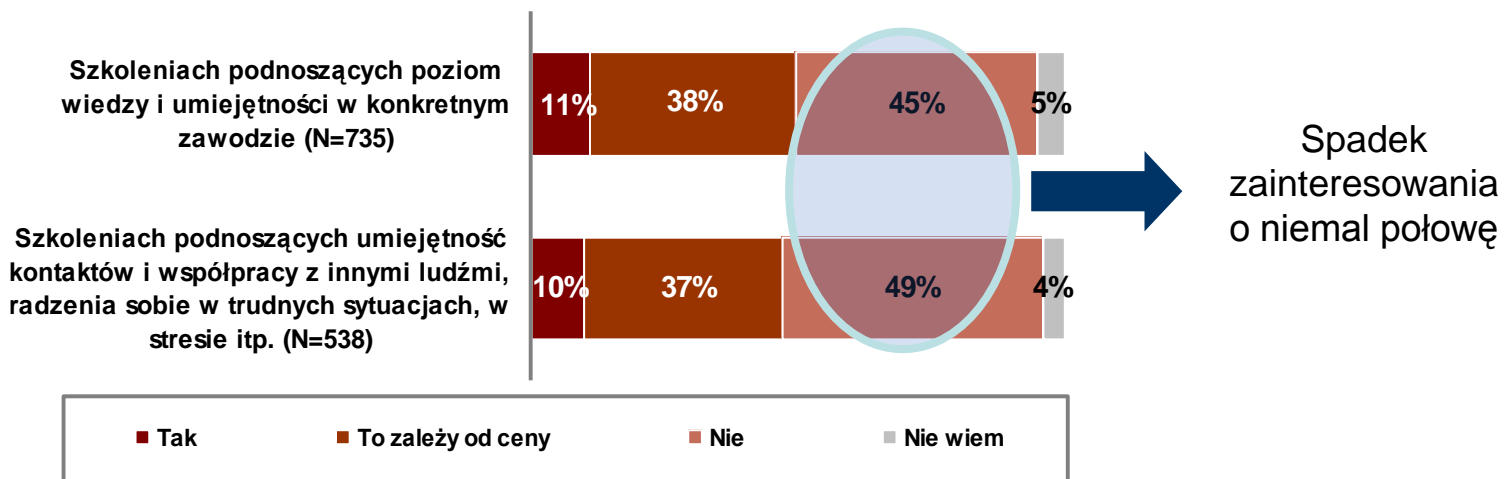
Zapytam teraz, czy jest Pan(i) zainteresowany(a) różnymi rodzajami szkoleń. Proszę założyć, że szkolenia te są organizowane poza Pana(i) firmą, bez żadnego udziału i wiedzy Pana(i) pracodawcy, w związku z czym uczestniczy w nich Pan(i) dobrowolnie i poza godzinami pracy. Proszę również założyć, że udział w tych szkoleniach jest bezpłatny. Czy był(a)by Pan(i) zainteresowany(a) wzięciem udziału w:...



Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach

# A jeżeli wprowadzić odpłatność?

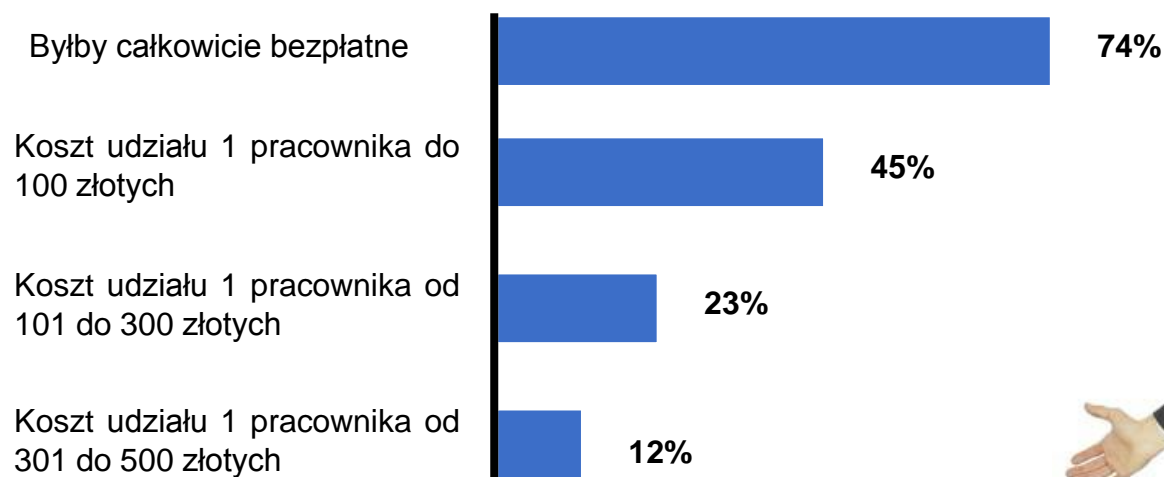
A gdyby szkolenia te były płatne, to czy nadal był(a)by Pan(i) nimi zainteresowany(a)?



Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach; na pytanie odpowiadały osoby zainteresowane poszczególnymi typami szkoleń

# A jeżeli wprowadzić odpłatność? [pracodawcy]

Czy wysłał(a)by Pan(i) pracowników o niskich kwalifikacjach na specjalnie adresowane do nich szkolenia...?



Źródło: Badanie ilościowe pracodawców, N=1290



# Specyficzne potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez pracowników o niskich kwalifikacjach

# Specyficzne potrzeby szkoleniowe

- Pracownicy o niskich kwalifikacjach nie mają silnie sprecyzowanych potrzeb szkoleniowych.
- Średnie oceny przydatności wahały się od 4.1 do 5.7 (na skali 9-cio stopniowej).

# Specyficzne potrzeby szkoleniowe

- **Największe zainteresowanie dotyczyło szkoleń:**
- **Przekwalifikowujących (5.7)**, w tym szczególnie silnie wyrażane przez osoby:

**1.**

- do 34 roku życia,
- o najniższym poziomie wykształcenia,
- byłych bezrobotnych.

- **Doszkalających w ramach jednego zawodu (5.5)** w tym szczególnie silnie wyrażane przez osoby:

**2.**

- do 24 roku życia,
- zadowolone z uzyskiwanego wynagrodzenia,
- pracowników dużych firm i pracujących w ramach samozatrudnienia



# Specyficzne potrzeby szkoleniowe

- **Komputerowych** (5.3), w tym szczególnie silnie wyrażane przez osoby:

**3.**

- do 24 roku życia,
- pracowników dużych przedsiębiorstw,
- chcących zmienić pracę.

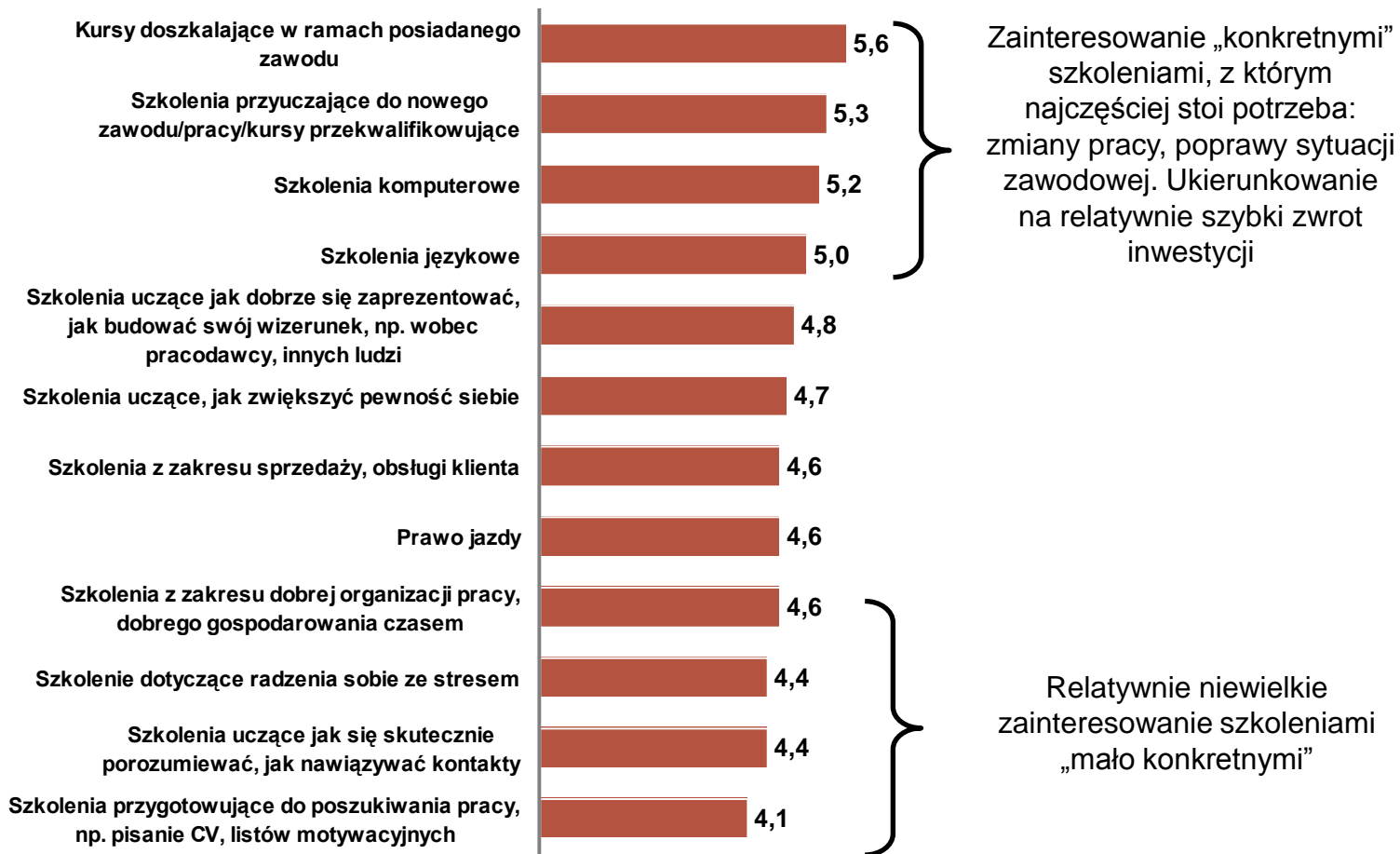
- **Językowych** (5) w tym szczególnie silnie wyrażane przez osoby:

**4.**


- do 24 roku życia,
- zadowolone z uzyskiwanego wynagrodzenia,
- pracowników dużych firm i pracujących w ramach samozatrudnienia

# Specyficzne potrzeby szkoleniowe

## Ocena zainteresowania pracowników o niskich kwalifikacjach poszczególnymi szkoleniami



Źródło: Badanie ilościowe pracowników o niskich kwalifikacjach, N=1080; na pytanie odpowiadały osoby, które wyraziły choć minimalne zainteresowanie bezpłatnymi szkoleniami; skala 1-9 (1- w ogóle niezainteresowany, 9 – bardzo zainteresowany)



# Specyficzne potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez pracodawców zatrudniających pracowników o niskich kwalifikacjach

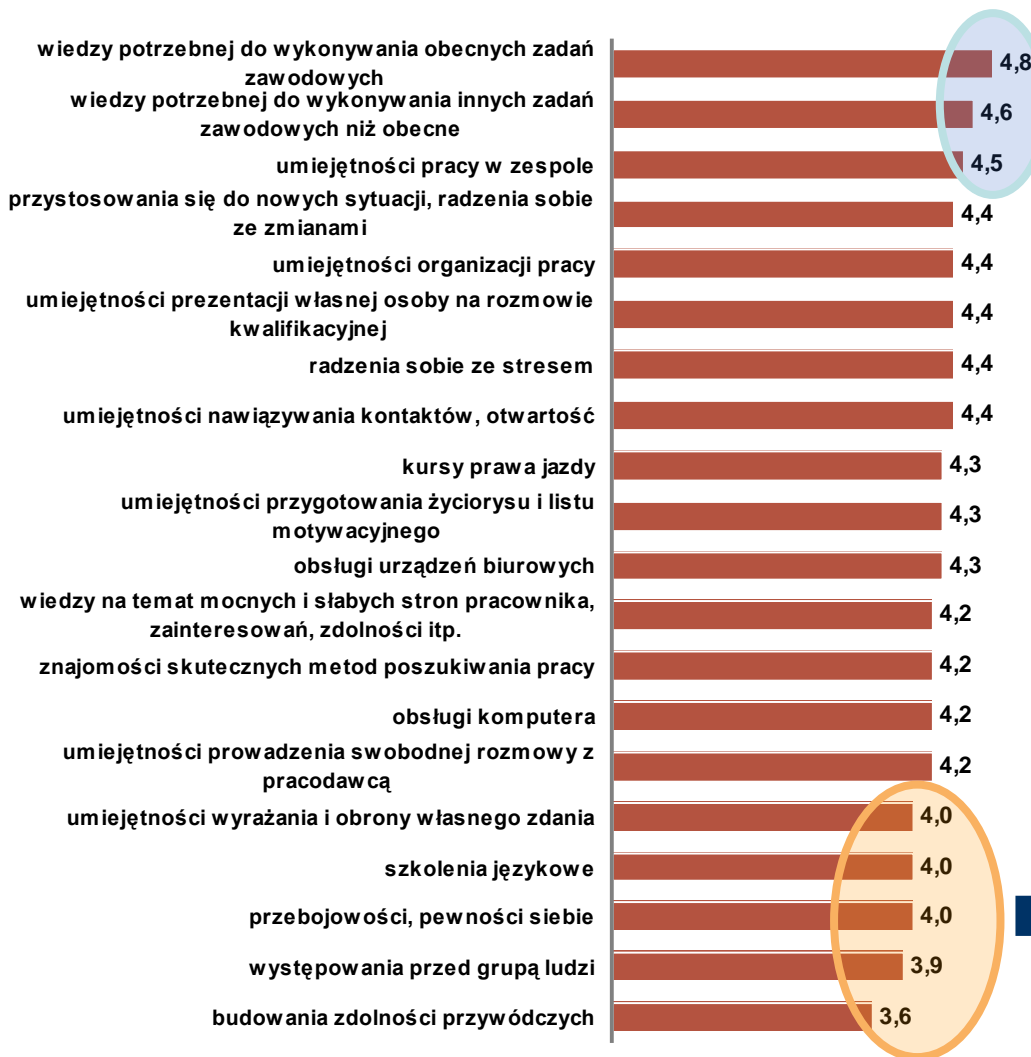
# Specyficzne potrzeby szkoleniowe [pracodawcy] (I)

- Podobnie jak w przypadku pracowników nie pojawiały się szkolenia, które budziłyby bardzo silne zainteresowanie.
- Jak pokazało badanie polityka szkoleniowa jest często prowadzona *ad hoc* (rzadko stosowane są systemy oceny pracowniczej), stąd badanym trudno było ocenić jednoznacznie potrzeby szkoleniowe.

# Specyficzne potrzeby szkoleniowe [pracodawcy] (II)

- Największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia:
  - związane z możliwością poprawy kwalifikacji potrzebnych pracownikom o niskich kwalifikacjach do wykonywania obecnych obowiązków (średnia 4.8 na 7-mio stopniowej skali ocen),
  - przekwalifikowujące (4.6),
  - budujące umiejętności pracy w zespole (4.5).

# Preferencje pracodawców co do szkoleń adresowanych do pracowników o niskich kwalifikacjach



Preferencje pracodawców były zgodne z oczekiwaniami wobec pracowników o niskich kwalifikacjach.

Liczy się konkretna przydatność „tu i teraz”.

Niewielkie znacznie ma natomiast rozwój pracownika ukierunkowany na „dłuższy horyzont czasowy”.

Najmniejsze zainteresowanie - umiejętności, których pracodawcy nie oczekują od pracowników o niskich kwalifikacjach

Źródło: Badanie ilościowe pracodawców, N=1290



# Model wsparcia pracowników o niskich kwalifikacjach

- ✓ Wyniki badania pokazują, że podnoszenie potencjału kompetencyjnego pracowników o niskich kwalifikacjach należy do problemów niezwykle trudnych – jako obszar badawczy i obszar potencjalnego oddziaływania szkoleniowo-doradczego.
- ✓ Główna trudność badawcza polegała na dotarciu do faktycznych postaw i motywacji pracowników o niskich kwalifikacjach i zatrudniających ich pracodawców.
- ✓ Okazało się bowiem, że zarówno postawy pracowników o niskich kwalifikacjach wobec rozwoju zawodowego, jak i postawy pracodawców wobec inwestowania w ten rozwój są głęboko skrywane i często „niewygodne” do publicznej, nieskrępowanej prezentacji, gdyż „niepoprawne politycznie” (nieodpowiadające społecznym oczekiwaniom).



# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

U podstaw różnych koncepcji wyboru zawodowego leży założenie że **każdy człowiek rozwija się przez całe życie.**

Podjęcie rozwojowe wzbogaca teorie wyboru zawodowego o problematykę zmian w biografii zawodowej, kształtowania się wizji własnej osoby w kontekście pracy (pełnionych ról zawodowych i społecznych).

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

**Droga (kariera) zawodowa jest bowiem powiązana z cyklem życia człowieka**, jego rozwojem osobistym, wyznawanym systemem wartości, potrzebami, sposobem postrzegania rzeczywistości i umiejętnościami korzystania z doświadczeń własnych.

Często jest traktowana jako sekwencja mniej lub bardziej przewidywalnych wydarzeń i związanych z nimi doświadczeń jednostki, w ramach których można wyróżnić pewne etapy i fazy.

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Wiedza na temat istoty dynamiki kariery zawodowej i specyficznych problemów występujących w poszczególnych jej fazach jest warunkiem skutecznego projektowania wsparcia i pracy z osobami dla których to wsparcie jest adresowane.

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

## Rozwój zawodowy wg D.E. Supera – Etapy życia i zadania rozwojowe.

[Super, D.E. Career and Life Development. W: D. Brown, L. Brooks (red.). *Career Choice and Development*, s. 192-234. San Francisco, Washington, London: Jossey-Bass Publishers.1984].

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Chronologiczny podział u Supera jest umowny. Fazy i podokresy rozwojowe pomiędzy którym są linie przerywane mają tendencję do wzajemnego przenikania się.

*Np. W fazie konsolidacji (45-64 r.ż) – Stadium dojrzałości, w którym człowiek podejmuje działania stabilizujące wybraną drogę kariery zawodowej i bardziej rozwija wcześniej realizowane rodzaje aktywności, może pojawić się STAGNACJA lub odwrotnie INNOWACJA - gotowość do zmian w życiu zawodowym i do zdobywania nowych umiejętności*

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Pojęcie kariery w języku potocznym oznacza zdobywanie coraz wyższej pozycji zawodowej. Utożsamiane jest też z kolejno osiąganymi stanowiskami w danym zawodzie lub w ramach konkretnej organizacji. Słowo kariera oznacza pionową mobilność pracownika.

**W ujęciu zaproponowanym przez Supera [Hornowska, Paluchowski, 1993, s. 107] kariera to obejmujący całe życie proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy.**

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Podobnie i **trójwymiarowo** rozumie karierę Edgar Schein (1993) – [Stożek Kariery E. Scheina](#).

- ✓ Po pierwsze rozróżnia on obiektywne (definiowane przez otoczenie) postępy czyjejs kariery od oceny subiektywnej, opartej na własnych aspiracjach pracownika.
- ✓ Po drugie, każda z tych ocen dotyczyć może ruchu w płaszczyźnie poziomej, pionowej lub tak zwanego ruchu „w głąb” organizacji.

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

- 1) Osoba, która znajduje satysfakcję w pokonywaniu drogi **w górę drabiny** organizacyjnej, dobrze będzie się czuła w zawodach i miejscach pracy zakładających hierarchiczność firmy tak.
- 2) Możliwa jest również **kariera pozioma**, zakładająca nieustanne poszerzanie kompetencji umożliwiające zmianę organizacji, stanowisk (i zakresów obowiązków).
- 3) W trzeciej drodze, „**w głąb**” organizacji miarą sukcesu jest zdobywanie pozycji/miejsca i związanych z nim wpływów, które wynikają z wieloletniej pracy w tej samej firmie i znajomości jej tajników. Taką wiedzą na przykład dysponują często np.: portierzy.



# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Schein i Super zwracają uwagę na rolę wartości jako kluczowego elementu określania wyborów zawodowych.

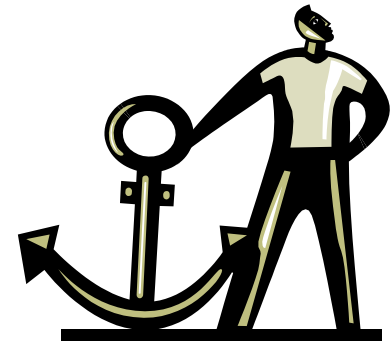
- ✓ Super wartości nazywa celami, które jednostce są niezbędne aby zaspokajać potrzeby.
- ✓ Schein na podstawie badań doszedł do wniosku że istnieje ścisły związek między wyznawanym systemem wartości, potrzebami, kompetencjami i obranym rodzajem kariery zawodowej.

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Wyodrębnił 8 grup takich wartości, nazywając je metaforycznie „**KOTWICAMI**” kariery zawodowej.

Należą do nich:

1. Autonomia i niezależność
2. Bezpieczeństwo i stabilizacja
3. Kreatywność
4. Usługi poświęcanie się dla innych
5. Wyzwanie
6. Styl życia
7. Umiejętności zawodowe
8. Umiejętności menadżerskie



# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

FGI - Wartości - [wyniki pracodawców](#) vs. [wyniki pracowników](#)

Co myślą pracodawcy na temat tego co jest ważne dla pracowników niskich kwalifikacjach?

Co jest ważne dla pracowników o niskich kwalifikacjach?

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Model góry lodowej – ilustracja kompetencji indywidualnych Lyle i Signe Spencer 1993



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Przygotowanie planów dotyczących życia zawodowego (w oparciu o hierarchię wartości), wymaga określenia kierunku działania rozumianego jako **CEL**.

Cele nadają porządek i sens, pomagają w tworzeniu i urealnianiu przyszłości, motywują do działania.

Wg. Brown i Brooks [Brown, D., Brooks, L. (1990). *Career Counselling Techniques*. Boston: Allyn and Bacon] **osiągalność celu zależy od „właściwej” samooceny** – Zarówno przecenianie jak i niedocenywanie własnych kompetencji wiąże się z zachwianiem równowagi między możliwościami a podjęciem i wykonaniem działania (planu).

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Krumboltz (1979) mówi że do szczególnych umiejętności zadaniowych (wyznaczania celów i ich wartościowania, orientacji na rozwiązywanie problemów, tworzenia alternatyw, poszukiwania informacji, oceniania, planowania, uogólniania) należy **zdobywanie i uogólnianie wiedzy o sobie – dokonywanie uogólnienia samoobserwacji.**

Polega ono na wypowiedaniu się na temat własnych, bieżących dokonań w relacji do dokonań wcześniejszych.

Jednostka gromadzi informacje o swoich dokonaniach i czyni na ich podstawie uogólnienia przydatne w nowych sytuacjach zawodowych.

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Niekiedy, uogólnienia te są ukształtowane niewłaściwie i mogą stanowić przeszkodę w podejmowaniu działania. Mogą również, nawet będąc prawidłowo ukształtowane, pozostać niewykorzystane, jeśli nie zostaną zwerbalizowane np.: podczas sesji doradczych w tym m.in.: diagnozy wykorzystującej kwestionariusze zainteresowań zawodowych.

# Potrzeby rozwojowe i kierunki szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach?

Błędne uogólnienia dotyczące własnej osoby prowadzą do określonych negatywnych konsekwencji i jednostki wówczas:

- ✓ nie dostrzegają oczywistych rozwiązań problemu,
- ✓ nie podejmują wysiłku w kierunku rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji,
- ✓ odrzucają pozytywne alternatywy,
- ✓ dokonują wyborów o negatywnych konsekwencjach,
- ✓ formułują sprzeczne, niemożliwe do jednoczesnej realizacji cele, np. „Chcę mniej pracować” i jednocześnie „Chcę więcej zarabiać”, „Nie mam czasu podnosić kwalifikacji” ale „Chcę mieć lepszą pozycję zawodową”.





# Główne wnioski

## Główne wnioski

- 1.** Pracownicy o niskich kwalifikacjach mają świadomość znaczenia wykształcenia.
- 2.** Pracownicy o niskich kwalifikacjach na ogół nie odnoszą się krytycznie do własnego wykształcenia. Jednak gdyby mieli możliwość powtórzenia swojej drogi, dążyliby do uzyskania wyższego wykształcenia bądź wykształcenia w innym kierunku.
- 3.** Deklaratywnie wykazują dużą mobilność zawodową. Są skłonni przekwalifikować się/nauczyć się nowego zawodu, wykorzystać wolny czas na naukę, dojeżdżać do innej miejscowości.
- 4.** Oczekują jednak, że ich poświęcenie będzie szybko kapitalizowane. Odroczone nagroda zmniejsza chęć do podejmowania działań w kierunku poprawy sytuacji zawodowej.

## Główne wnioski

- 5.** Sens szkoleń badani (PONK) dostrzegają tylko wówczas, gdy przekładają się one na konkretne korzyści: lepszą pracę, awans lub podwyżkę.
- 6.** Postawa jest poważnym ograniczeniem aspiracji edukacyjnych PONK. Nie decydują się na udział w szkoleniach, bo nikt nie jest w stanie dać im gwarancji, że w jego efekcie nastąpi poprawa sytuacji zawodowej.
- 7.** Pracownicy o niskich kwalifikacjach nawet jeżeli chcą się szkolić nie mają mocno sprecyzowanych potrzeb szkoleniowych.

## Główne wnioski

8. Pracownicy o niskich kwalifikacjach należą do grupy pracowników najrzadziej uczestniczących w szkoleniach.
9. Wśród pracodawców korzystających ze szkoleń przeważa opinia o korzyściach płynących ze szkoleń pracowników o niskich kwalifikacjach.
10. Skłonność do szkolenia pracowników o niskich kwalifikacjach jest funkcją ceny. Wraz z wprowadzeniem odpłatności (nawet stosunkowo niewielkiej) za szkolenia znacząco zmniejsza się odsetek pracodawców chcących z nich skorzystać.
11. Wprowadzenie odpłatności redukuje (o niemal połowę) zainteresowanie szkoleniami wyrażane przez pracowników o niskich kwalifikacjach.

## Główne wnioski

- 12.** Pracownicy o niskich kwalifikacjach są w większym stopniu zainteresowani nabywaniem umiejętności „twardych”.
- 13.** Szkolenia „miękkie” są „trudne do uchwycenia” - mało konkretne, abstrakcyjne w odniesieniu do kwalifikacji; ich efekty są trudne do przełożenia na konkretne korzyści.
- 14.** Największym zainteresowaniem PONK cieszyły się szkolenia: przekwalifikowujące, doszkalające, komputerowe i językowe.

## Główne wnioski

- 15.** Pracodawcy najchętniej korzystaliby ze szkoleń (adresowanych do PONK) w obszarach związanych ich dotychczasowym miejscem pracy.
- 16.** Dostrzegają także potrzebę kierowania pracowników o niskich kwalifikacjach na szkolenia pozwalające na ich przekwalifikowanie oraz na nabycie umiejętności „miękkich” – praca w zespole, przystosowywanie się do nowych sytuacji.
- 17.** Stosunkowo małe zróżnicowanie preferencji pracodawców może świadczyć o nieumiejętności diagnozy potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników o niskich kwalifikacjach.

# Model wsparcia pracowników o niskich kwalifikacjach

Usługa szkoleniowo-doradcza dla pracowników o niskich kwalifikacjach (Komponent 2-gi projektu)

# Model wsparcia pracowników o niskich kwalifikacjach

Usługa szkoleniowo-doradcza dla pracodawców zatrudniających pracowników o niskich kwalifikacjach (Komponent 1-szy projektu)



# Główne wnioski

- ✓ Projektując i wdrażając usługę szkoleniowo-doradczą trzeba zdawać sobie sprawę że w badanym obszarze nie wszystko to, co jest pożądane/oczekiwane (deklarowane jako pożądane/oczekiwane), jest możliwe do zrealizowania.
- ✓ Z drugiej strony, podążanie wyłącznie za tym, co jest pożądane/oczekiwane, może oznaczać podtrzymywanie bezpiecznego status quo pracowników i pracodawców oraz ignorowanie rzeczywistych potrzeb związanych ze wzrostem jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach.

# Główne wnioski

1. Potrzeby zaspokojone nie stają się nieświadomymi motywatorami
2. Potrzeby wyższego rzędu (samorealizacja) zanikają, jeśli są rzadko zaspakajane
3. Potrzeby niższego rzędu jeśli są rzadko zaspakajane stają się głównymi motywatorami i blokują potrzeby wyższe
4. Potrzeby zaspokajane po długim czasie odroczenia mogą się stać nieświadomymi motywatorami w zależności od:
  - ✓ siły potrzeby
  - ✓ czasu odroczenia
  - ✓ wartości satysfakcji dla jednostki

*Psychodynamiczna koncepcja rozwoju zawodowego Ann Roe.*