



IWONA MENDRYK

Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe¹

Preferred methods of employee competences' development – cross-generational differences

Doktor, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Instytut Zarządzania, Polska

Streszczenie

Jednym z kluczowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi staje się obecnie zarządzanie kompetencjami. Uwagę zarówno teoretyków zarządzania, jak i praktyków zajmuje poszukiwanie rozwiązań ułatwiających identyfikację i rozwój kompetencji. Skuteczność zarządzania kompetencjami pracowników może zwiększać m.in. implementacja programów wspierania doskonalenia kompetencji.

Celem artykułu jest identyfikacja różnic w zakresie preferowanych metod doskonalenia kompetencji pracowników w różnym wieku, reprezentantów pokoleń Y, X i Baby Boomers. Na podstawie wyników badań, w których uczestniczyło 2027 osób zatrudnionych w dużych i średnich przedsiębiorstwach, wskazano na preferowane przez pracowników w różnym wieku metody doskonalenia kompetencji oraz sformułowano wnioski dla potrzeb HRM na podstawie stwierdzonych różnic.

Słowa kluczowe: zarządzanie kompetencjami pracowników, doskonalenie kompetencji, metody doskonalenia kompetencji, preferowane metody doskonalenia kompetencji, pokolenie Baby Boomers, pokolenie X, pokolenie Y.

Abstract

Currently, competence management has become one of the critical instruments of HR management. Both management theoreticians and practitioners are focused on search for solutions facilitating competences' identification and development. Efficiency of employees' competences' management may contribute e.g. to the implementation of programs supporting competence development. The objective of the present paper is the identification of differences in the preferred methods of competence development as regards employees of various age-representatives of the Generation Y, X, and Baby Boomers. On the basis of the study encompassing 2027 employees of large and medium companies, the preferred methods of competence development of employees in

¹ Artykuł powstał w ramach Grantu NCN: „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”, 2013/09/B/HS4/01307

various age groups were indicated, and recommendations for HRM based on the observed differences were offered.

Key words: employees' competences' management, competence development, competence development methods, preferred methods of competence development, Baby Boomers, Generation X, Generation Y.

Wstęp

Polscy pracownicy doświadczają każdego dnia skutków zmian technologicznych, organizacyjnych czy kulturowych. Odpowiednio szybkie i adekwatne reagowanie na nie jest niezbędne zarówno z punktu widzenia jednostek, jak i organizacji. Wyzwaniem staje się już nie tylko samo posiadanie pożądaných zasobów wiedzy i umiejętności, ale również stałe rozwijanie własnego potencjału. Wymóg permanentnego doskonalenia kompetencji wynika z destanadryzacji (będą coraz bardziej różnorodne i nieprzewidywalne) i dynamizacji (większa liczba wyzwań, znaczących zmian i zwrotów biograficznych obejmująca m.in. zmiany pracodawcy, zawodu lub miejsca zamieszkania) modeli ścieżek zawodowych [Worek, Turek 2015: 81]. To sprawia, że doskonalenie pracownika nabiera znaczenia priorytetowego, bo umożliwia zarówno jednostce, jak i organizacji redukcję luki kompetencyjnej. Z punktu widzenia skuteczności programów rozwojowych istotny jest dobór metod doskonalenia równoważących oczekiwania pracownika i organizacji.

Organizacyjne uwarunkowania doskonalenia kompetencji

Postępujący proces przekształcania gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy pociąga za sobą coraz większe zainteresowanie wiedzą i jej wykorzystaniem. Kompetencje pracownicze postrzegane są jako potencjalne źródło wartości. W związku z tym organizacje stają przed koniecznością opracowywania narzędzi, dzięki którym możliwe będzie diagnozowanie i rozwijanie potencjału kompetencyjnego pracowników. Owocem tych starań są modele zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach. Zarządzanie kompetencjami, jak pisze T. Oleksyn [2010: 40], powinno doprowadzić do zapewnienia i rozwijania zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwić im samorealizację oraz kreowanie elastyczności w zakresie uzupełniania kwalifikacji, przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych. Istotnym elementem zarządzania kompetencjami staje się poszukiwanie rozwiązań umożliwiających rozwijanie kompetencji.

Metody doskonalenie kompetencji

Literatura przedmiotu dostarcza wielu wskazówek dotyczących możliwości wspierania pracowników w rozwoju. Do klasycznych sposobów kategoryzowania metod prorozwojowych należy propozycja Armstronga [2001: 454]. Wyróż-

nia się tu metody formalne i nieformalne. Do metod formalnych należą: 1) rozwój na stanowisku pracy poprzez *coaching*, *mentoring*, informacje zwrotne dostarczane przez kierowników, czyli przy wykorzystaniu informacji o efektach; 2) rozwój poprzez rotację stanowisk, rozszerzanie treści pracy, pracę w zespołach, czyli przez doświadczenie; 3) formalne szkolenia; 4) rozwój osobisty oparty na ukierunkowaniu własnego uczenia się uzgodnionego z menedżerem lub doradcą. Metody nieformalne opierają się przede wszystkim na doświadczeniu zdobytym w przeszłości w trakcie wykonywania zadań, spotkań, dyskusji czy samokształcenia.

Nieco odmiennym sposobem porządkowania metod doskonalenia kompetencji może być propozycja podziału metod treningowych na podstawie określenia, czy stosowane są one na stanowisku, w trakcie wykonywania pracy (*on the job training*), czy poza stanowiskiem pracy (*off the job training*) [Kulkarni 2013: 139]. Do grupy pierwszej zalicza się: instrukcje stanowiskowe, *coaching*, rotacje, uczenie się „krok po kroku”, szkolenie na stanowisku pracy. W grupie drugiej znajdują się: szkolenia poza stanowiskiem pracy, treningi, wszelkie formy doksztalcania o charakterze uniwersyteckim (wykłady, prelekcje itp.).

Dla potrzeb przeprowadzonych badań stworzono zestaw 12 metod doskonalenia kompetencji. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu metody te zaklasyfikowano do 3 grup. Grupa 1 to metody związane z funkcjonowaniem na stanowisku pracy: wymiana informacji z przełożonym, wymiana informacji z kolegami z pracy, uczenie się w trakcie wykonywania pracy. Grupę 2 stanowią metody związane z funkcjonowaniem w organizacji, również poza stanowiskiem pracy: szkolenia i warsztaty, informacje uzyskane w trakcie okresowej oceny, *coaching* i *mentoring*, doświadczenie związane ze zmianą stanowiska pracy (rotacja). Grupa 3 to metody doskonalenia oparte na aktywności własnej, niezwiązane tylko z funkcjonowaniem zawodowym: obserwacja otoczenia, samodzielne studiowanie literatury, samodzielne uczenie się z wykorzystaniem internetu, informacje od innych profesjonalistów uzyskane poza miejscem pracy, studia i/lub studia podyplomowe.

Oczywiście można mieć zastrzeżenia co do zasadności zakwalifikowania metod do poszczególnych kategorii, podziały są tu nieostre i dyskusyjne (np. wątpliwości może budzić kwalifikacja *coachingu* i *mentoringu*). W związku z tym podział ten traktować należy jako umowny.

Różnice międzygeneracyjne a problematyka doskonalenie kompetencji pracowników

Pokolenie to „określona liczba roczników urodzenia o odmiennych ważnych cechach – w stosunku do poprzedniego pokolenia, jako ogniwa genealogii kulturowej – aspiracji i postaw oraz aktywności, które to cechy można uznać za nowe elementy systemu wartości, odpowiadające zmianom w strukturze i kulturze

społeczeństwa” [Gołębiowski 1980: 15]. W publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi najczęściej wyróżnia się 4 generacje, za podstawę rozróżnienia przyjmując rok urodzenia. Są to: 1) Silent Generation – urodzeni w latach 1922–1944; 2) Baby Boomers – urodzeni w latach 1945–1964; 3) Generation X (Baby Boomers) – urodzeni w latach 1965–1980 i 4) Generation Y (Millennials) – urodzeni po roku 1980 [Miś 2011: 84, Reisenwitz, Iyer 2009: 91–103; Smolbik-Jęczmień 2013: 194]².

Wielokrotnie opisywane różnice międzygeneracyjne dotyczą również stosunku do rozwoju własnych kompetencji. Powszechnym stereotypem jest np. przekonanie, że starsi pracownicy są mniej zainteresowani rozwojem własnej kariery, a co za tym idzie – niechętnie uczestniczą w szkoleniach [Maurer, Barbeite, Weiss, Lippstreu 2008: 395–418]. Stereotyp ten wynika z przekonania, że starsi pracownicy mają obniżoną zdolność przyswajania nowego materiału i trudniej jest się im uczyć [Fritzsche, DeRouin, Salas 2009: 2737–2755]. W rezultacie starsi pracownicy dużo rzadziej niż młodsi uczestniczą w szkoleniach. Z punktu widzenia prezentowanych wyników badań istotne jest, że w związku z istnieniem różnych bodźców wpływających na prorozwojowe zachowania dorosłych [Róžański 2014: 84 i n.] występować będą również różnice w zakresie preferowanych sposobów doskonalenia. Wydaje się jednak, że analizowanie wyników badań dla pracowników różnych pokoleń może być obarczone błędem. Uczestników jednej generacji dzielić może 15-letnia różnica wieku. Stąd reprezentanci Pokolenia Y to zarówno 22-, 23-latkowie o bardzo krótkim stażu pracy, jak i 35-latkowie często o ponad 10-letnim stażu pracy. Wnioskowanie o preferencjach na podstawie opinii tak zróżnicowanej grupy byłoby nieuprawnione. Stąd prezentacja wyników badań opierać się będzie na bardziej klasycznym wyróżnieniu grup wiekowych.

Prezentacja wyników badań

Badaniami objęto celowo dobraną grupę respondentów, osób pracujących w dużych i średnich przedsiębiorstwach (57 przedsiębiorstw), w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Łącznie przebadano 2076 osób. Skład próby badawczej przedstawiono w tabeli 1. Badania prowadzono od marca do grudnia 2015 r. Badani proszeni byli o wybór z listy liczącej 12 metod doskonalenia kompetencji tych, które stosują, i tych, które preferują. W prezentowanym opracowaniu skupiono się tylko na wynikach dotyczących preferencji badanych.

² Różne źródła literaturowe podają różną kategoryzację lat urodzenia. Warto podkreślić, że prezentowane typologie często pochodzą ze źródeł anglojęzycznych, mogą więc nie w pełni odpowiadać warunkom polskim. Stąd zaleca się dużą ostrożność w podejściu do umownie nazwanej identyfikacji pokoleniowej pracowników.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Wiek	do 29 lat	30–39 lat	40–49 lat	50 i więcej lat
N	447	641	418	521
M (średnia)	25,83	33,99	43,49	55,39
SD (odchyl. stand.)	(2,24)	(2,87)	(2,83)	(4,25)

Preferencje badanych w zakresie metod doskonalenia kompetencji prezentuje tabela 2. Dla reprezentantów najmłodszej grupy („młodsze” Y) najczęściej wskazywanymi metodami doskonalenia kompetencji są: szkolenie i warsztaty (57,9% wskazań) oraz *coaching*, *mentoring* (52,3%). Najmniej atrakcyjnymi z punktu widzenia tej grupy wiekowej są: obserwacja otoczenia (17,4%) oraz samodzielne uczenie się z wykorzystaniem internetu (21,7%). Kolejna analizowana grupa wiekowa to 30–39 lat (czyli w dużej mierze „starsze” Y). Preferują oni szkolenia i warsztaty (62,6%) oraz studia i studia podyplomowe (47,3%). W grupie wiekowej 40–49 lat najwyższym uznaniem cieszą się szkolenia i warsztaty (62%) oraz wymiana informacji z profesjonalistami spoza miejsca pracy (43,1%). Najstarsi uczestnicy badania (50 i więcej lat) podobnie jak przedstawiciele poprzednich grup wiekowych preferują przede wszystkim udział w szkoleniach i warsztatach (55,7%) oraz wysoko cenią wymianę informacji z przełożonymi (39,7%) i kolegami z pracy (39,9%). Najniżej ocenili oni zmianę stanowiska pracy lub zmianę miejsca pracy jako metodę doskonalenia (tylko 12,7%). Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Preferowane metody doskonalenia w poszczególnych grupach wiekowych

Metody doskonalenia	do 29 lat	30–39 lat	40–49 lat	50 i więcej lat
Studia, studia podyplomowe	37,8%	47,3%	39,7%	29,8%
Szkolenia, warsztaty	57,9%	62,6%	62,2%	55,7%
<i>Coaching</i> , <i>mentoring</i>	52,3%	42,9%	36,8%	29,0%
Informacje uzyskane w trakcie okresowej oceny	27,5%	19,0%	19,4%	15,9%
Wymiana informacji z przełożonymi	29,3%	32,6%	36,1%	39,7%
Wymiana informacji z kolegami z pracy	26,2%	29,0%	32,3%	39,9%
Uczenie się w trakcie wykonywania pracy	23,5%	30,1%	32,1%	30,3%
Zmiana stanowiska pracy (rotacja) lub zmiana miejsca pracy	28,6%	22,8%	22,0%	12,7%
Obserwacja otoczenia	17,4%	20,3%	19,1%	25,3%
Samodzielne studiowanie literatury	29,3%	26,4%	28,0%	32,2%
Samodzielne uczenie się z wykorzystaniem internetu	21,7%	25,1%	28,5%	35,7%
Informacje od innych różnych profesjonalistów uzyskane poza miejscem pracy	47,0%	39,8%	43,1%	38,0%

Podsumowanie

Rozwój społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy będzie wymuszał stałe podnoszenie i aktualizację kompetencji oraz rozwój systemu uczenia się przez całe życie. Organizacje mogą aktywnie uczestniczyć w procesach adaptacji pracowników do zmieniających się warunków, czerpiąc z tego korzyści. Istotne jest jednak adekwatne, uwzględniające zróżnicowane preferencje podejście do planowania i programowania programów doskonalenia. Wyniki prezentowanych badań dają podstawę do stwierdzenia, iż niezależnie od wieku osób badanych najwyżej w hierarchii preferowanych metod doskonalenia plasują się szkolenia i warsztaty. Najmłodszy uczestnicy badania preferują raczej metody zakładające bezpośrednie wsparcie – *coaching*, *mentoring* i informacje uzyskiwane od innych profesjonalistów poza miejscem pracy. Między 30. a 40. rokiem życia chętnie podejmowane są studia i studia podyplomowe. Preferencje związane z uczestnictwem w formalnych metodach doskonalenia słabną wraz z wiekiem badanych, ustępując miejsca bezpośrednim, nieformalnym kontaktom w środowisku pracy. Warto zwrócić uwagę na wyniki dotyczące samodzielnego uczenia się z wykorzystaniem internetu. Na tę metodę jako preferowaną wskazuje prawie 36% osób powyżej 50. roku życia i tylko ok. 22% osób do 29. roku życia. Wynik ten jest o tyle ciekawy, że powszechnie uważa się, że zarówno umiejętności informatyczne, jak i zainteresowanie osób starszych wykorzystaniem internetu są na bardzo niskim poziomie. Niepokojem może napawać fakt, że metody oparte na aktywności własnej osiągnęły stosunkowo niską liczbę wskazań, co mogłoby świadczyć o niskiej motywacji do uczenia się dorosłych. Analiza porównawcza wyników w poszczególnych grupach wiekowych skłania do konstatacji, iż nie istnieją znaczące różnice w preferowanych metodach doskonalenia pomiędzy pracownikami w różnym wieku. Zidentyfikowane różnice odzwierciedlają raczej naturalne tendencje przesuwania się preferencji od metod związanych z poszukiwaniem wsparcia u „nauczyciela” do uczenia się poprzez bezpośrednią wymianę wiedzy ze współpracownikami.

Literatura

- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Fritzsche B.A., DeRouin R.E., Salas E. (2009), *The Effects of Stereotype Threat and Pacing on Older Adults' Learning Outcomes*, „Journal of Applied Social Psychology” vol. 39, issue 11.
- Gołębiowski B. (1980), *Dialog pokoleń. Studia nad socjologicznymi i kulturowymi zagadnieniami dialogu i następstwa pokoleń w Polsce XX wieku*, Warszawa.
- Kulkarni P.P. (2013), *A Literature Review on Training & Development and Quality of Work Life*, „Journal of Arts, Science & Commerce, International Refereed Research Journal” vol. IV, issue 2, www.researchersworld.com (06.2016).
- Maurer T.J., Barbeite F.G., Weiss E.M., Lippstreu M. (2008), *New Measures of Stereotypical Beliefs about Older Workers' Ability and Desire for Development: Exploration Among Employees Age 40 and Over*, „Journal of Managerial Psychology” no. 23(4).

- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa.
- Reisenwitz T.H., Iyer R. (2009), *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*, „Marketing Management Journal” vol. 19, issue 2.
- Róžański A. (2014), *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Lublin.
- Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia x i y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review” vol. XVIII, no. 20(4).
- Worek B., Turek K. (2015), *Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju* [w:] J. Górniak (red.), *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*, Warszawa–Kraków.