

Iwona MENDRYK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

UWARUNKOWANIA DOSKONALENIA KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW 50+. WYNIKI BADAŃ¹

Streszczenie. W gospodarce opartej na wiedzy kluczowym zasobem organizacji są pracownicy wyposażeni w kompetencje, umożliwiające realizację zadań organizacyjnych. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań doskonalenia kompetencji pracowników w wieku 50 lat i więcej. Na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badań 521 osób, zatrudnionych w dużych i średnich przedsiębiorstwach, zdiagnozowano poziom wiedzy i umiejętności oraz stosowane i preferowane metody doskonalenia kompetencji. Diagnoza ta dała podstawę do sformułowania rekomendacji dla potrzeb ZZL w zakresie doskonalenia kompetencji pracowników w wieku 50+.

Słowa kluczowe: doskonalenie kompetencji, uwarunkowania doskonalenia kompetencji, wiedza i umiejętności pracowników 50+, metody doskonalenia kompetencji

DETERMINANTS OF COMPETENCE IMPROVEMENT OF EMPLOYEES AGED 50 PLUS. RESEARCH RESULTS

Summary. In knowledge-based economy, employees equipped with competences allowing them to fulfil organisational tasks constitute a key resource. The objective of the paper is to identify the determinants of competence improvement of employees aged 50 plus. On the basis of literature review and studies encompassing 521 people employed in large and medium companies, the level of knowledge and skills, and applied and preferred methods of competence improvement were identified. The diagnosis offered the basis for the formulation of recommendations for HRM as regards competence improvement of 50+ employees.

¹ Badania finansowane z grantu nr 2013/09/B/HS4/01311, „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach”.

Keywords: competence improvement, determinants of competence improvement, knowledge and skills of 50+ employees, methods of competence improvement.

1. Wprowadzenie

Polacy, podobnie jak członkowie innych państw europejskich, starzeją się. Prognozuje się, że w 2050 roku potencjalne zasoby pracy w Polsce będą stanowiły 56% ludności, zaś istotna różnica wystąpi między populacjami w wieku nieprodukcyjnym – udział starszej z nich (w wieku poprodukcyjnym) będzie dwukrotnie większy niż młodszej (w wieku przedprodukcyjnym). Prognozowana jest również zmiana wartości współczynnika obciążenia pracujących ludnością niepracującą (całkowity współczynnik obciążenia wzrośnie od 42 osób w 2013 roku do 81 osób w 2050 roku)². Powszechne poszukiwanie przez pracodawców młodych wiekiem kandydatów do pracy będzie więc coraz trudniejsze. W związku z tym, uaktualnianie kompetencji i aktywność rozwojowa w starszym wieku staną się niezbędne zarówno z punktu widzenia pracownika – dla utrzymania zatrudnienia, jak i z punktu widzenia pracodawcy – dla zapewnienia organizacji poziomu kompetencji pracowników na satysfakcjonującym poziomie, w całym okresie ich aktywności zawodowej. Jednym z kluczowych wyzwań staje się zwiększenie aktywności edukacyjnej w starszych kategoriach wiekowych, wśród których wskaźniki powszechnie są najniższe.

2. Indywidualne uwarunkowania podejmowania działań pro-rozwojowych

Jak pisze Róžański³ [...] *badania nad sprawnością edukacyjną dorosłych, które podjęto na początku XX wieku potwierdziły, iż możliwości edukacyjne ludzi starszych nie kończą się na etapie osiągnięcia pełnoletniości, ale odpowiednio pielęgnowane mogą utrzymywać się na wysokim poziomie w późniejszym wieku.* Oczywiście same możliwości edukacyjne nie determinują aktywności prorozwojowej. Dowodem na to są m.in. wyniki badań aktywności edukacyjnej dorosłych. W 2013 roku jedynie 14% Polaków było stale aktywnych edukacyjnie, a więc brało udział w różnych formach edukacji i nadal chce się szkolić, a 21% nie planowało kontynuować kształcenia. Większość – 57% – nie uczestniczyła w jakiegokolwiek formie edukacji w ostatnim roku i nie planowała kursów lub szkoleń⁴. Wyniki *Diagnozy Społecznej* wskazują, że w latach 2013-2015 zaledwie 9% osób w wieku 25 lat

² <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>.

³ Róžański A.: *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Wyd. PL, Lublin 2014, s. 83.

⁴ Szczucka A., Turek K., Worek B.: *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków. Edukacja a rynek pracy*, tom V, PARP, Warszawa 2014, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20011.pdf> [5.01.2015].

i więcej uczestniczyło w jakiegokolwiek aktywności związanej z podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych czy innych umiejętności. Wśród doksztalających się 38% było w wieku 25-34 lat, około 32% stanowiły osoby w wieku 35-44 lat. Grupa doksztalających się osób w wieku 45-54 lat stanowiła około 18%. Tylko 12% osób powyżej 55 roku życia uczestniczyło w jakiegokolwiek formie doskonalenia zawodowego⁵.

Tak niskie wskaźniki aktywności edukacyjnej dorosłych skłaniają do poszukiwania przyczyn tego stanu rzeczy. Najogólniej można wskazać na dwie grupy czynników wpływających na prorozwojowe zachowania dorosłych: zewnętrzne (determinanty społeczne) i wewnętrzne (determinanty psychologiczne). Jak piszą Worek i Turek⁶ [...] *wśród czynników indywidualnych można wyróżnić kapitał kulturowy jednostki i jej potencjał rozwojowy, umiejętność uczenia się, jej sytuację na rynku pracy, ścieżkę kariery zawodowej, a także plany, motywacje i postawy. Uwarunkowania zewnętrzne odnoszą się natomiast do charakterystyki lokalnego rynku pracy oraz sytuacji gospodarczej, podaży pracowników i kompetencji, prawodawstwa czy też systemu kształcenia przez całe życie oraz specyfiki rynku szkoleniowego. Autorzy ci podkreślają szczególną rolę uwarunkowań organizacyjnych, które obejmują [...] m.in. zawód, formę zatrudnienia, wymagania i charakter wykonywanej pracy, zasoby i możliwości, jakie ona oferuje, sposób zarządzania i politykę personalną, umiejętności oraz postawy pracodawcy i kadry zarządzającej, a także zapotrzebowanie na kompetencje i plany rozwoju firmy.*

Godne podkreślenia wydaje się, że za motywacją jednostki do podejmowania aktywności prorozwojowej muszą iść, pozytywnie oceniane przez nią, możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy czy umiejętności. Środowisko pracy jest miejscem, w którym pojawia się możliwość osiągnięcia zwrotu z inwestycji w działania prorozwojowe, jakiej dokonał pracownik (zwykle przy współdziałaniu pracodawcy).

3. Organizacyjne uwarunkowania doskonalenia kompetencji

W praktyce ZZL obserwuje się coraz większe zainteresowanie problematyką kompetencji pracowniczych. Podstawą jest przekonanie, że to właśnie pracownik wyposażony w adekwatne do wymogów zadań organizacyjnych zasoby indywidualne jest potencjalnym źródłem wartości. W związku z tym organizacje stają przed koniecznością opracowywania narzędzi, dzięki którym możliwe będzie diagnozowanie i rozwijanie potencjału kompetencyjnego pracowników. Efektem tych starań są modele zarządzania zasobami

⁵ Czapiński J., Panek T., (red.): *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, Warszawa 2014, s. 153 i nast., http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf [5.05.2016].

⁶ Worek B., Turek K.: *Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju*, [w:] Górniak J., (red.): *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*. PARP, Warszawa-Kraków 2015, s. 83.

ludzkimi oparte na kompetencjach. Zarządzanie kompetencjami, jak pisze T. Oleksyn⁷, powinno doprowadzić do zapewnienia i rozwijania zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwienie im samorealizacji oraz kreowania elastyczności w zakresie uzupełniania kwalifikacji, przekwalifikowania, zmian miejsca pracy i treści ról organizacyjnych.

Praktyka nie wygląda tak optymistycznie. Odwołując się do wyników badań BKL (*Bilans Kapitału Ludzkiego*), B. Worek i K. Turek⁸ wskazują na niski stopień odpowiedzialności pracodawców za rozwój kompetencji zawodowych pracowników, słaby rozwój strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oparty na spersonalizowanych planach rozwoju i systematycznej ocenie kompetencji oraz braku cyklicznego określania potrzeb szkoleniowych. Autorzy piszą również: [...] *o słabym zaangażowaniu w rozwój pracownika świadczą także stosowane przez pracodawców strategie rekrutacyjne. Najczęściej stosowana była strategia sita, czyli poszukiwanie kandydatów przygotowanych do wykonywania swojej pracy (stosowało ją około dwie trzecie przedsiębiorstw). Natomiast strategia inwestowania w nowo zatrudnionego pracownika spotykana była jedynie w jednej trzeciej podmiotów [...]*.

Z perspektywy pracodawców, którzy najczęściej finansują działania prorozwojowe kluczową przesłanką ich projektowania i wdrażania jest kalkulacja kosztów oraz zysków⁹. Przy takim podejściu największe prawdopodobieństwo uczestnictwa w programie mają pracownicy rokujący pewny i długotrwały zwrot z inwestycji, jaką jest np. skierowanie pracownika na szkolenie. Powoduje to defaworyzację grup pracowników starszych, zbliżających się do wieku emerytalnego, gdyż inwestycje w ich szkolenie przyniosą niższy zysk ze względu na spodziewany krótszy okres zwrotu, czyli pracy zawodowej.

4. Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników w wieku 50 lat i więcej

Na podstawie przeglądu dostępnych wyników badań można stwierdzić, że na sytuację pracowników w wieku 50+ w organizacjach wpływają: 1) pozycja w hierarchii organizacyjnej – zwykle dość wysoka, bo rozwój kariery tej grupy wiekowej najczęściej oparty był na awansie pionowym, wynikającym w dużej mierze z długości stażu pracy, 2) status społeczny, którego podstawą często jest doświadczenie i zasoby wiedzy ukrytej, 3) stereotypy czyli przekonania o cechach i standardach zachowań członków danej grupy wiekowej, 4) zmiany,

⁷ Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 40.

⁸ Worek B., Turek K., op.cit., s. 85-86.

⁹ Turek K.: Wydłużenie okresu kariery zawodowej – polityka organizacyjna wobec wyzwań związanych z procesem starzenia się ludności, [w:] Górniak J., (red.): Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015. PARP, Warszawa-Kraków 2015, s. 64.

które wynikają z procesu starzenia (np. zmiany percepcji, potrzeb i motywów). Oczywiście można byłoby wskazać na inne wyznaczniki sytuacji pracowników dojrzałych wiekiem, ale miałyby one charakter coraz bardziej specyficzny. Z punktu widzenia prowadzonych rozważań istotne jest wskazanie uwarunkowań o charakterze uniwersalnym. Należą do nich stereotypy. Większość badań z tego zakresu skupia się na pracownikach starszych. Są oni często stereotypowo postrzegani jako: (1) mniej produktywni, (2) nisko zmotywowani, (3) niechętni do udziału w szkoleniach i podejmowania działań na rzecz rozwoju kariery, (4) bardziej oporni i mniej skłonni do zmiany niż młodszy pracownicy, (5) mający duże trudności w opanowaniu nowych technologii¹⁰. Publikowane wyniki badań nie potwierdzają większości stereotypów, dotyczących osób starszych, ale warto również wziąć pod uwagę, że, jak wykazują wyniki badań Kooij i współpracowników¹¹, wraz z wiekiem pracowników zmniejsza się potrzeba rozwoju, zwiększa się zaś potrzeba bezpieczeństwa. Wyjaśnieniem może być tutaj teoria selektywnej optymalizacji i kompensacji (SOC) Baltesa i Baltes. Pomyślne funkcjonowanie jednostki w trakcie trwania życia uzależnione jest od umiejętności maksymalizacji zysków i minimalizacji strat wynikających ze zmian rozwojowych. W związku z tym pracownicy będą poszukiwać takich sposobów funkcjonowania, które pozwolą na optymalizację zasobów niezbędnych do utrzymania satysfakcjonującego poziomu funkcjonowania oraz takich, które kompensować będą niedostatki, utrudniające funkcjonowanie. Według teorii SOC niedostatki, umiejętności pojawiające się w starszym wieku, spowodują większe zainteresowanie znalezieniem sposobów na kompensację start/utrzymanie umiejętności na określonym poziomie niż poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju. Potwierdzają to również wyniki badań przeprowadzonych przez Freunda i innych¹², którzy stwierdzili, że z wiekiem następuje przesunięcie akcentu z charakterystycznego dla młodości dążenia do rozwoju, w kierunku działań profilaktycznych i podtrzymujących w późniejszym okresie. Osłabienie potrzeby rozwoju nie powinno jednak skutkować dyskryminacją pracowników starszych w dostępie do szkoleń czy innych działań na rzecz rozwoju. Warto pamiętać, że dążenie do utrzymania kompetencji na satysfakcjonującym poziomie nie zmniejsza się z wiekiem.

¹⁰ Szerzej np.: Ng T.W.H., Feldman D.C.: Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. "Personnel Psychology", 65, 2012, p. 821-858; Posthuma R.A., Campion M.A.: Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. "Journal of Management", 35(1), 2009, p. 158-188.

¹¹ Kooij D., de Lange A., Jansen P., Kanfer R., Dikkers J.: Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. "Journal of Organizational Behavior", 32(2), 2011, p. 197-225.

¹² Ebner N.C., Freund A.M., Baltes P.B.: Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. "Psychology and Aging", 21, 2006, p. 664-678.

5. 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 521 osób w wieku 50 lat i więcej ($M=55,39$, $SD=4,25$). W próbie dominowali mężczyźni (56%). Badania prowadzono od marca do grudnia 2015 roku. Badani proszeni byli o ocenę ważności posiadania wiedzy w każdym z 9 obszarów, określenia jak często doskonalona była wiedza w tym obszarze oraz, który z obszarów wiedzy uważają badani za swoją silną stronę. Kolejny zestaw pytań dotyczył 15 kompetencji. Badani odpowiadali zgodnie ze schematem odpowiedzi, przyjętym dla wiedzy (ważność, częstotliwość doskonalenia, silna strona). Zarówno przy ocenie ważności, jak i częstotliwości doskonalenia zastosowano 5-stopniową skalę typu Likerta. Przeanalizowano również metody doskonalenia kompetencji stosowane oraz preferowane przez badanych. Przyjęto, że na podstawie oceny częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności, w kontekście ich ważności dla funkcjonowania zawodowego oraz analizy wykorzystywanych i stosowanych metod doskonalenia, możliwe będzie sformułowanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy ocena ważności posiadania wiedzy/umiejętności ma związek z częstotliwością ich doskonalenia?
2. Czy istnieje związek pomiędzy doskonaleniem wiedzy/umiejętności a oceną ich jako silnej strony?
3. Czy istnieje różnica między wykorzystywanymi a preferowanymi metodami doskonalenia kompetencji?

Odpowiedzi na powyższe pytania mogą być przyczynkiem do poszerzenia wiedzy o uwarunkowaniach doskonalenia kompetencji pracowników dojrzałych wiekiem.

Jako najważniejszą dla swojego funkcjonowania badani wskazali na wiedzę specjalistyczną, związaną z obecnie wykonywaną pracą ($M=4,61$, $SD=0,663$) oraz wiedzę dotyczącą funkcjonowania przedsiębiorstwa/organizacji ($M=4,16$, $SD=0,864$). Najniżej, w kontekście ważności, oceniona została wiedza dotycząca różnic kulturowych w biznesie ($M=2,78$, $SD=1,099$) oraz wiedza dotycząca metod zarządzania projektami ($M=3,27$, $SD=1,102$)¹³.

Z punktu widzenia rozważań prowadzonych w artykule ważne jest ustalenie, jak często badani doskonalili swoją wiedzę. Średnie w tym przypadku są o wiele niższe. Najczęściej doskonalona była wiedza specjalistyczna, związana z obecnie wykonywaną pracą ($M=3,83$

¹³ Badano wiedzę z 9 obszarów: 1) wiedza dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa/organizacji, 2) wiedza na temat trendów w branży i na rynku, 3) wiedza specjalistyczna związana z wykonywaną pracą, 4) wiedza specjalistyczna niezwiązana z obecnie wykonywaną pracą, 5) wiedza związana ze znajomością metod i technik zarządzania, 6) wiedza dotycząca ochrony środowiska, 7) wiedza dotycząca możliwości zastosowania nowych technologii informatycznych w pracy, 8) wiedza dotycząca metod zarządzania projektami, 9) wiedza dotycząca różnic kulturowych w biznesie.

SD=0,937) oraz wiedza dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa (M=3,08, SD=1,054). Najbardziej doskonalona była wiedza dotycząca różnic kulturowych w biznesie (M=1,90, SD=1,016) i wiedza dotycząca zarządzania projektami (M=2,30, SD=1,115). W każdym przypadku ważności posiadania wiedzy z danego obszaru oceniona została wyżej niż częstotliwość jej doskonalenia. Największą różnicę między średnimi uzyskano w przypadku wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa i wiedzy dotyczącej możliwości zastosowania nowych technologii informatycznych w pracy.

Dla stwierdzenia związku pomiędzy ważnością posiadania wiedzy w danym obszarze a częstotliwością jej doskonalenia posłużono się współczynnikiem korelacji r Pearsona. W każdym z 9 obszarów wiedzy istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy ważnością posiadania wiedzy a częstotliwością jej doskonalenia. Najwyższą wartość r Pearsona otrzymano w przypadku wiedzy specjalistycznej niezwiązanej z obecnie wykonywaną pracą ($r=0,60$, $p<0,001$), wiedzą dotyczącą ochrony środowiska ($r=0,60$, $p<0,001$) oraz wiedzą dotyczącą metod i technik zarządzania ($r=0,60$, $r<0,001$). Wartość pozostałych współczynników korelacji mieściła się w przedziale od 0,47 do 0,56.

Największy odsetek badanych jako swoją silną stronę wskazuje wiedzę specjalistyczną, związaną z obecnie wykonywaną pracą (74,3% respondentów) oraz wiedzę dotyczącą funkcjonowania przedsiębiorstwa (31% respondentów). Najmniejsza liczba respondentów – 2,3% ocenia wiedzę w obszarze różnic kulturowych w biznesie jako swoją silną stronę. Analiza związków pomiędzy częstotliwością doskonalenia wiedzy a oceną jej jako silnej strony każdym przypadku wykazała w słabe, statystycznie istotne związki między tymi zmiennymi. Oznacza to, że im częściej doskonalony był dany obszar wiedzy, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie on oceniany jako silna strona. Warto jednak podkreślić, że wartości r Pearsona w tych przypadkach były bardzo niskie (poniżej 0,35).

Kolejnym badaniem zagadnieniem była samoocena ważności posiadania umiejętności i częstotliwości ich doskonalenia¹⁴. Dla badanych najważniejsze są umiejętności: organizacja czasu pracy własnej (M=4,46, SD=0,838), radzenie sobie ze stresem (M=4,37, SD=0,748) oraz kreatywne myślenie (M=4,30, SD=0,803). Najniższe średnie uzyskano dla: umiejętności współpracy z przedstawicielami innych kultur (M=3,04, SD=1,088), umiejętności przewodzenia, wywierania wpływu (M=3,36, SD=1,109) i umiejętności władania językiem obcym (M=3,52, SD= 1,143).

Najczęściej doskonalonymi umiejętnościami były: uczenia się (M=3,33, SD=1,198), organizacji czasu pracy własnej (M=3,08, SD=1,110) i kreatywnego myślenia (M=3,03, SD=1,112). Warto zwrócić uwagę, że najwyższe średnie w tym przypadku nie są wcale

¹⁴ W kwestionariuszu ankiety znalazło się 15 umiejętności: 1) organizacji czasu pracy własnej, 2) radzenia sobie ze stresem, 3) uczenia się, 4) kierowania własną karierą, 5) komunikacji interpersonalnej, 6) rozwiązywania konfliktów, 7) współpracy z przedstawicielami innych kultur, 8) przewodzenia, wywierania wpływu, 9) współpracy z ludźmi w różnym wieku, 10) współpracy z przedstawicielami innej płci, 11) szybkiego adaptowania się do nowych warunków, 12) umiejętność mobilizowania się do długotrwałej pracy, 13) umiejętność wykonywania oprócz własnych także zadań realizowane przez innych, 14) umiejętność kreatywnego myślenia, 15) władania językiem obcym.

wysokie, jeżeli wziąć pod uwagę 5-stopniową skalę, na której odpowiadali badani. Najbardziej respondentów doskonaliła umiejętność współpracy z przedstawicielami innych kultur ($M=2,04$, $SD=1,294$), umiejętność przewodzenia, wywierania wpływu ($M=2,38$, $SD=1,084$) i umiejętność władania językiem obcym ($M=2,54$, $SD=1,168$).

Dla stwierdzenia związku pomiędzy ważnością posiadania danej umiejętności a częstotliwością jej doskonalenia wykorzystano współczynnik korelacji r Pearsona. Dla 14 spośród 15 badanych umiejętności stwierdzono statystycznie istotny związek pomiędzy ważnością posiadania danej umiejętności a częstotliwością jej doskonalenia. Nieistotny okazał się związek pomiędzy ważnością a częstotliwością doskonalenia umiejętności kreatywnego myślenia. Wynika to z faktu, że umiejętność ta wynika zarówno z predyspozycji wrodzonych, jak i z doświadczenia. Najsilniejszy związek istnieje w przypadku umiejętności przewodzenia, wywierania wpływu $r=0,51$ $p<0,001$ i władania językiem obcym $r=0,55$ $p<0,001$.

Silne strony badanych to przede wszystkim umiejętność organizacji czasu pracy własnej (71,4% respondentów), umiejętność współpracy z ludźmi w różnym wieku (53,6%), umiejętność radzenia sobie ze stresem (46,8%), uczenia się (43,4%). Najbardziej jako silną stronę wskazywano umiejętność władania językiem obcym (7,7%), współpracy z przedstawicielami innych kultur (10,2%) i umiejętność wykonywania innych zadań (14,8%).

Analiza związków pomiędzy częstotliwością doskonalenia umiejętności a oceną jej, jako swojej silnej strony w przypadku 12 umiejętności wykazała statystycznie istotne związki między tymi zmiennymi. Oznacza to, że ocena umiejętności jako silnej strony jest związana z częstotliwością jej doskonalenia (im częściej doskonalona była dana umiejętność, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie ona oceniana jako silna strona). W każdym z tych przypadków współczynnik korelacji r Pearsona przyjmował wartość powyżej 0,50. Statystycznie istotnego związku nie stwierdzono w przypadku częstotliwości doskonalenia a oceną umiejętności jako silnej strony w przypadku: 1) umiejętności szybkiego adaptowania się do nowych warunków, 2) umiejętności mobilizowania się do długotrwałej pracy, 3) umiejętności wykonywania oprócz własnych także zadań realizowane przez innych.

Dążąc do sformułowania rekomendacji dla ZZL w zakresie doskonalenia pracowników 50+ nie można pominąć informacji na temat stosowanych i preferowanych metod doskonalenia kompetencji. Dla potrzeb przeprowadzonych badań stworzono zestaw 12 metod doskonalenia kompetencji, które zaklasyfikowano do 3 grup. Grupa I to metody związane z funkcjonowaniem na stanowisku pracy: wymiana informacji z przełożonym, wymiana informacji z kolegami z pracy, uczenie się w trakcie wykonywania pracy. W grupie II znalazły się 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). Grupę III tworzą 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 podyplomowe¹⁵.

Wśród wykorzystywanych metod doskonalenia dominują metody zakwalifikowane do grupy pierwszej, ponad 70% wskazań uzyskały wymiana informacji ze współpracownikami i uczenie się w trakcie wykonywanej pracy; prawie 60% – wymiana informacji z przełożonymi. Z grupy drugiej najczęściej wykorzystywane są szkolenia – 67% wskazań. Pozostałe metody z tej grupy uzyskały poniżej 30% wskazań każda. Interesujące są wybory metod z grupy trzeciej, czyli oparte na aktywności własnej. 65,6% badanych wskazało na wykorzystywanie Internetu w samodzielnym uczeniu się, 56% stosuje obserwacje otoczenia, a 52% respondentów samodzielnie studiuje literaturę. Podobny schemat można dostrzec analizując wybory badanych, dotyczące preferowanych metod doskonalenie kompetencji. 56% respondentów wskazuje na szkolenia i warsztaty, po 40% wskazań uzyskały: wymiana informacji z przełożonymi i kolegami z pracy, 38% informacje od innych profesjonalistów spoza miejsca pracy i 36% wskazań – samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu. Na uwagę zasługują różnice w wyborach pomiędzy metodami preferowanymi a wykorzystywanymi. Coaching i mentoring stosowane są bardzo rzadko (16% wskazań), ale jako metody preferowane wymienia je 29% badanych. Zmianę stanowiska pracy (rotację) jako metodę stosowaną wskazało 32% badanych, zaś jako preferowaną tylko 13% (co wydaje się dość naturalne, biorąc pod uwagę wykazane wcześniej wysokie oceny poziomu wiedzy specjalistycznej oraz typ stanowisk, które w większości piastują badani – są to stanowiska specjalistów).

6. Zakończenie, dyskusja wyników

Uczestnictwo w programach prorozwojowych umożliwia zwiększenie zakresu posiadanej wiedzy i umiejętności, co może przynieść korzyści dla organizacji w postaci większej produktywności, wyższego poziomu motywacji czy określonych zachowań. Równocześnie pojawiają się korzyści dla pracownika w postaci podwyższonej samooceny, redukcji niepewności czy obniżenia poczucia nieadekwatności¹⁶. Celem artykułu była identyfikacja uwarunkowań doskonalenia kompetencji pracowników w wieku 50 lat i więcej. Dla zrealizowania tak postawionego celu sformułowano trzy pytania badawcze. Analiza wyników

¹⁵ Oczywiście można mieć zastrzeżenia co do zasadności zakwalifikowania metod do poszczególnych kategorii, podziały są tu nieostre i dyskusyjne (np. wątpliwości może budzić coaching i mentoring, gdyż mogłyby one być również rozumiane jako metody doskonalenia związane z funkcjonowaniem na stanowisku pracy). W związku z tym podział ten należy traktować jako umowny.

¹⁶ Maurer T. J.: Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-efficacy for Development. *Journal of Management*, 27, 2001, p. 123-140.

badan pozwala stwierdzić, że ocena ważności wiedzy ma związek z częstotliwością jej doskonalenia, ale częstotliwość ta jest stosunkowo niska i dotyczy tylko obszarów, które są niezbędne z punktu widzenia funkcjonowania zawodowego. Ocena poziomu wiedzy czy umiejętności jako silnej strony ma związek z podjętymi działaniami w zakresie doskonalenia, jednak siła związku nie jest duża. W związku z tym, nie można stwierdzić, że jest to jedyny czynnik, przyczyniający się do formułowania oceny w kategorii „silnej strony”. Przegląd zestawu umiejętności wskazywanych jako najczęściej doskonalone i ocenionych jako silne strony skłania do konstatacji, że są to przede wszystkim umiejętności, wynikające z doświadczeń gromadzonych podczas lat pracy (umiejętność organizacji czasu pracy własnej, umiejętność współpracy z ludźmi w różnym wieku, umiejętność radzenia sobie ze stresem czy uczenia się). Może to być potwierdzeniem dla, ujawnionego w badaniach BKL, niskiego zaangażowania pracodawców w doskonalenie pracowników. Porównanie wykorzystywanych i preferowanych przez badanych pracowników 50+ metod doskonalenia kompetencji daje podstawę do zaprzeczenia opinii, że pracownicy dojrzałym wiekiem nie podejmują działań prorozwojowych, czy ich nie planują. Prezentowane wyniki badań dowodzą słuszności słów E.C. Lindemana, który pisał [...] *dorośli mają motywację do uczenia się, kiedy mają potrzeby i zainteresowania, które uczenie jest w stanie zaspokoić; orientacja dorosłych na uczenie się koncentruje się na życiu; doświadczenie jest najbogatszym źródłem w uczeniu się dorosłych* [...] ¹⁷. Podsumowując, planując i wimplementując rozwiązania z obszaru ZZL nie należy pomijać pracowników starszych, opierając się tylko na ich stereotypowym obrazie. Ich uczestnictwo w programach prorozwojowych może dać dobre rezultaty, o ile uwzględni się specyfikę uczenia się dorosłych i ich preferencje.

Bibliografia

1. Ebner N.C., Freund A.M., Baltes P.B.: Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. „Psychology and Aging”, 21, 2006.
2. Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.S.: Edukacja dorosłych. PWN, Warszawa 2009.
3. Kooij D., de Lange A., Jansen P., Kanfer R., Dijkers J.: Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. “Journal of Organizational Behavior”, 32(2), 2011.
4. Maurer T.J.: Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-efficacy for Development. „Journal of Management”, 27, 2001.
5. Ng T.W.H., Feldman D.C.: Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. “Personnel Psychology”, 2012.

¹⁷ Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.S.: Edukacja dorosłych. PWN, Warszawa 2009, s. 47.

6. Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
7. Posthuma R.A., Campion M.A.: Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators and future research directions. "Journal of Management", 35(1), 2009.
8. Różański A.: Rozwój zasobów ludzkich w organizacji. Wyd. PL, Lublin 2014.
9. Turek K.: Wydłużenie okresu kariery zawodowej – polityka organizacyjna wobec wyzwań związanych z procesem starzenia się ludności, [w:] Górniak J. (red.): Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015. PARP, Warszawa-Kraków 2015.
10. Worek B., Turek K.: Uczenie się przez całe życie – „akcelerator” rozwoju, [w:] Górniak J. (red.): Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010-2015. PARP, Warszawa-Kraków 2015.
11. <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosci/prognoza-ludnosci-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>.
12. Czapiński J., Panek T. (red.): Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport, Warszawa 2014,
http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf [5.05.2016].
13. Szczucka A., Turek K., Worek B.: Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków. Edukacja a rynek pracy. PARP, tom V, Warszawa 2014,
<http://www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20011.pdf> [5.01.2015].

Abstract

The analysis of research results presented in the paper allows to conclude that the significance of knowledge is associated with the frequency it is improved with. However, the frequency is relatively low, and pertains only to the areas critical from the professional point of view. The assessment of knowledge or skills as a strength is associated with activities undertaken for their improvement. However, the association is not significantly strong. The review of skills indicated as improved the most frequently and evaluated as strengths allows to acknowledge that these are usually skills emerging from professional experience. The comparison of the applied and preferred methods for competence improvement among 50+ employees gives basis for contradicting the popular opinion that mature employees neither undertake nor plan pro-development activities.