

ZASTOSOWANIE METODY 70-20-10 W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Słowa kluczowe:

rozwój zawodowy, metoda 70-20-10

1. Wprowadzenie

W 1980 roku Morgan McCall, Robert W. Eichinger i Michael M. Lombardo, realizując dla Centre for Creative Leadership (CCL) badania wśród 200 menedżerów, stwierdzili, że pracownicy najskuteczniej uczą się wtedy, gdy łączą różne podejścia do nauki. Analizując poszczególne źródła wiedzy, przydatne menedżerom w budowaniu aspektów przywództwa, pogrupowali je w trzy segmenty (klasy), odpowiadające udziałom w ogólnych zasobach wiedzy i organizacji czasu pracy pracownika. Segment największy, wynoszący 70%, to wiedza zdobywana w trakcie wykonywania codziennych obowiązków zawodowych (doświadczenie i praktykowanie w organizacji). Kolejny segment, o udziale 20%, to uczenie się przez interakcję, czyli zdobywanie wiedzy podczas rozmów z pracownikami i przełożonymi (kontakty interpersonalne w organizacji). Ostatni segment (10%), obejmuje wiedzę przekazywaną pracownikom w formie tradycyjnych szkoleń (szeroka gama metod i technik szkoleń tematycznych) [6]. Rozpatrując organizację czasu pracy uzyskuje się następujące proporcje: 70% czasu pracy pracownik poświęca na główny cel swojego zatrudnienia, 20% czasu pracy poświęca na projekty powiązane z jego głównym zatrudnieniem, zazwyczaj są to nowe projekty, które dopiero będą wdrażane, 10% czasu pracy to inicjatywy własne, niekoniecznie związane z głównym zadaniem pracownika [19]. Udziały poszczególnych segmentów zapisano w postaci 70-20-10 (występuje również zapis 70:20:10) [6].

Dywersyfikacja źródeł wiedzy stała się przydatna w metodyce rozwoju personelu. Popularyzacja poszczególnych źródeł wiedzy spowodowała, że przyjęte udziały, w formie metody 70-20-10, są praktykowane w różnych przedsiębiorstwach. Metoda została zastosowana między innymi w Google, Mondelēz International, Volkswagen Bank, Citibank. Metoda 70-20-10 jest coraz bardziej popularna na rynku polskim. W sektorach produkcyjnych tę metodę wdrożono w przedsiębiorstwach motoryzacyjnych (FAP), budowlanych (CEMEX), hutniczych (ArcelorMittal). Poza wymienionymi przedsiębiorstwami metodę stosują przede wszystkim firmy sektora usługowego w branży audytu, doradztwa podatkowego, consultingu (firma PwC). Metoda 70-20-10 będzie również tematem obrad na VIII Kongresie Gospodarczym w Katowicach (18-20.05.2016 roku), w ramach projektu EEC – Liderzy Przyszłości (EEC – *Leaders of Tomorrow*) [12].

Celem niniejszej publikacji było przedstawienie zasad metody 70-20-10. W części teoretycznej i praktycznej pracy opisano klasy modelu 70-20-10. Za studium przypadku

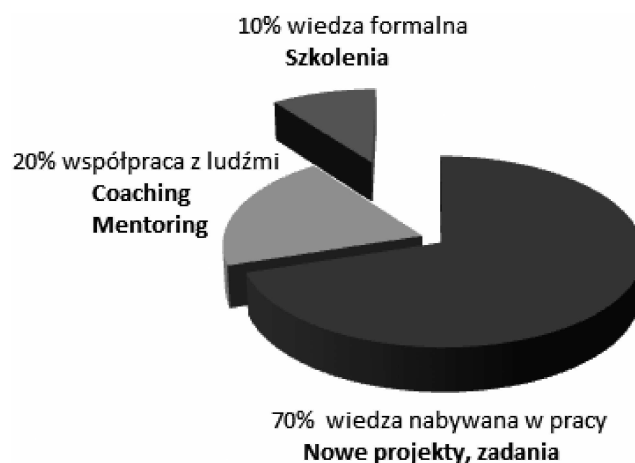
posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. Na podstawie studium literatury i przypadków wskazano na korzyści i bariery z zastosowania omawianej metody w przedsiębiorstwach.

2. Założenia teoretyczne modelu 70-20-10

Model 70-20-10 dotyczy obszarów uczenia się i rozwoju kadr (*The 70-20-10 Model for Learning and Development*). Założenia modelu zostały opublikowane w książce pt. *The Career Architect Development Planner* [6]. Podstawą do opracowania modelu był widoczny spadek udziału tradycyjnych form szkoleń w rozwoju kadr. W firmach amerykańskich szkolenia spadły poniżej 50%, przy wzroście „klasy wirtualnej”. W dobie „wirtualnego świata”, telefonii komórkowej, Internetu i innych systemów łączności, bezpośredni kontakt nie jest wymagany. Samokształcenie wirtualne ma coraz większą rzeszę zwolenników. Współczesne organizacje są tak dynamiczne, że zarządzanie zmianami stało się paradygmatem rozwoju firm i podstawą wiedzy dla pracowników (uczestników innowacji).

Strefę kluczową modelu stanowi 70% wiedzy pochodzącej z doświadczenia i praktyki zawodowej (70% *from tough jobs*). Pracownik rozwija się przez uczestnictwo w projektach i wykonywanie nowych zadań. Kolejne 20% wiedzy powstaje w wyniku współpracy z innymi osobami, najczęściej coachem (20% *from people, mostly the boss*), a pozostałe 10% to wiedza teoretyczna zdobywana podczas szkoleń zewnętrznych lub wewnętrznych (10% *from courses and reading*) – rysunek 1 [13].

W modelu 70-20-10 szkolenia nie są podstawową formą rozwoju zawodowego. Przy planowaniu działań rozwojowych, w oparciu o zasadę 70/20/10, stanowią one tylko 10% wiedzy. Szkolenia są tylko impulsem do zmian, do zwiększenia



Rys. 1. Struktura metody 70-20-10 [13]

efektywności i wydajności pracy. W trakcie szkoleń trudno bowiem uwzględnić potrzeby wszystkich szkolonych (wiedza przekazywana jest na poziomie przeciętnym). Pracownicy wytypowani do szkoleń charakteryzują się często zróżnicowanym poziomem wiedzy i umiejętności. Podstawową wadą szkoleń jest to, że szkoleni są najczęściej biernymi słuchaczami (wykłady). Koszty szkoleń są stosunkowo wysokie. Na wzbogacone treści i formy szkoleń mogą pozwolić sobie przedsiębiorstwa o stabilnej sytuacji ekonomicznej. Firmy z problemami finansowymi wybierają szkolenia tańsze [18]. Przedstawione cechy sprawiają, że wartość szkoleń, jako sposobu rozwijania kompetencji, jest ograniczona do przyjętych 10%.

Tradycyjne formy przekazu wiedzy zastępowane są przez coaching, którego głównym założeniem jest to, że osoby bardziej doświadczone wspierają swoją wiedzą i doświadczeniem młodszych pracowników. Jest to technika „jeden” na „jeden”. *Coaching* pomaga pracownikom uświadomić sobie, czego się muszą nauczyć, aby osiągać lepsze efekty. Metoda ta stosowana jest najczęściej na stanowiskach kierowniczych. Coach doradza pracownikowi, jak właściwie realizować zadania. Coach pomaga kierownikom wprowadzić nowe metody i techniki zarządzania, kontrolować delegowanie uprawnień, usprawnić dotychczasowy przebieg ich pracy. Do tej grupy zaliczany jest również *mentoring*, w którym przekaz wiedzy oparty jest na związku między podwładnym (mentorem) a przełożonym. Mentorzy, czyli wybrane osoby, udzielają wskazówek swoim podopiecznym, aby przygotować ich do objęcia nowych stanowisk (nowych obowiązków) [2]. Coaching i mentoring stanowią 20% metody.

Najważniejszą klasą w modelu 70-20-10 jest samodzielny rozwój przez pracę w wymagających warunkach, poza tzw. strefą komfortu, czyli w obszarze nowych wyzwań związanych z pracą. Nowe zadania i obowiązki są impulsem dla rozwoju pracowników. W trakcie nowych zadań pracownicy nabywają doświadczenia i rozwijają swoje kompetencje. Ambitna praca i udział w projektach wymaga samokształcenia (samodzielnego pokonywania trudności poprzez docieranie do wiedzy). Rzeczywiste sytuacje, z którymi pracownik spotyka się w pracy, motywują go do zdobywania wiedzy. Występuje bowiem bezpośrednia konfrontacja z problemem i próbą jego rozwiązania. W pracy odbywa się przekazywanie wiedzy w postaci spisanych procedur, opisów słownych, książek, dokumentacji praktycznej, instrukcji, patentów, znaków firmowych, baz danych itp. Poza wiedzą skodyfikowaną, pracownicy przyswajają wiedzę „cichą” [10, 17], która powstaje „tu i teraz”. Udział wiedzy,

która rodzi się w trakcie pracy stanowi 70% ogółu możliwości pozyskiwania wiedzy przez pracowników.

3. Zastosowanie metody 70-20-10 w przedsiębiorstwie hutniczym

Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. Firma zatrudnia 11 889 osób (2014). Zdecydowana większość załogi (10 883 osób) zatrudniona jest na umowę o pracę. Przedsiębiorstwo to sześć zakładów produkcyjnych (pięć hut i koksownia) [14].

Struktura planowania rozwoju w oparciu o metodę 70-20-10 obejmuje: udział w projektach i zadaniach poszerzających wiedzę specjalistyczną (70%), networking, coaching, mentoring (20%) oraz zorganizowany program szkoleń (10%) [14].

Najczęściej przeprowadzane szkolenia to szkolenia obowiązkowe (obowiązkowe dla poszczególnych pracowników zatrudnionych na danych stanowiskach). Szkolenia te stanowią 45,3% ogółu dni szkoleniowych. Stanowiska robotnicze objęte szkoleniami to: spawacze, operatorzy wózków widłowych, wielkopicownicy, odlewnicy. W 2014 roku przypadało na pracownika 2,04 dnia szkoleń obowiązkowych. Kolejną pozycję zajmują szkolenia z zakresu bezpieczeństwa. Udział tych szkoleń w liczbie dni szkoleniowych to 29,2%. Trzecią grupą są szkolenia z zakresu umiejętności miękkich. Uczestnikami tych szkoleń jest kadra menedżerska. Udział tych szkoleń stanowił 12,2% wśród ogółu dni szkoleniowych w 2014 roku. Ostatnią grupą są szkolenia specjalistyczne (np. z programowania sterowników, ochrony środowiska, energetyki, kontroli jakości, prawa pracy) i stanowią one 7% ogółu dni szkoleniowych. W kategorii szkolenia „inne” mieszczą się szkolenia z zakresu: WCM (*World Class Manufacturing*) czy UR (Utrzymania Ruchu). Łączna liczba dni szkoleniowych w 2014 roku to 40 981 (tabela 1).

Poza szkoleniami zawodowymi organizowane są programy rozwojowe. Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych objęci są programem rozwoju realizowanym na poziomie korporacji, tzw. *Global Employee Development Program*. Po okresowej ocenie, uwzględniając potencjał pracowników i potrzeby korporacji, typowane są osoby (spośród kadry menedżerskiej lub przygotowujących się do objęcia nowych stanowisk) do udziału w programach rozwojowych. W strukturze programów są programy lokalne (programy zakładowe) i korporacyjne. Sesje szkoleniowe w ramach programów realizowane są na trzech poziomach: poziom indywidualny (moje kompetencje), poziom zespołu (efektywność

Zakres szkoleń	Dni szkoleniowe	Średnia liczba dni na pracownika
Bezpieczeństwo pracy	11 952	1,31
Szkolenia obowiązkowe	18 570	2,04
Kształtowanie umiejętności miękkich	5 008	0,55
Szkolenia specjalistyczne	2 853	0,31
Inne (np. z zakresu WCM)	2 598	0,29
Łączna liczba dni szkoleniowych ogółem i na pracownika	40 981	4,50

Tab. 1. Szkolenia w ArcelorMittal w 2014 roku [14, s. 56-57]

zarządzania zespołem), poziom strategiczny (przełożenie celów na rzeczywiste działania zespołu). Programy rozwoju kadry menedżerskiej ukierunkowane są ukształtowanie kompetencji technicznych, interpersonalnych i przywódczych.

Trzecią grupą działań w ramach rozwoju pracowników są tzw. inicjatywy szkoleniowe. Tę grupę tworzą niestandardowe formy szkoleń, np. spotkania z wybitnymi ekspertami biznesu. Tu zalicza się również lektoraty językowe dla pracowników, którym znajomość języka angielskiego jest niezbędna do wykonywania codziennej pracy. W tabeli 2

zestawiono programy rozwojowe i inicjatywy szkoleniowe przedsiębiorstwa. Ostatnią grupą są studia z możliwością dofinansowania przez pracodawcę.

4. Korzyści i bariery zastosowania metody 70-20-10 w przedsiębiorstwach

Model 70-20-10 nie uzyskał potwierdzenia innymi badaniami empirycznymi niż badania zrealizowane w CCL [19]. Proporcje zastosowane w modelu są umowne (rodzaj formuły). Baza metody to podział czasu pracy planów rozwoju

Nazwa programu	Główny cel	Założenia	Uczestnicy	Forma
Akademia Talentów maSzTALent	Rozwój kompetencji młodej kadry	Ścieżki rozwojowe: <ul style="list-style-type: none"> zarządzanie projektami, rozwój kompetencji specjalistycznych, kierowniczych, mentoring, coaching 	Młodzi pracownicy	Młodzi pracownicy wraz z mentorem realizują projekty techniczne i biznesowe, usprawniające proces produkcji i zadania administracji
SCORE Strategia, Cele, Odpowiedzialność, Rozwój, Efektywność	Rozwój kompetencji kadry kierowniczej	Poziomy rozwoju: <ul style="list-style-type: none"> poziom indywidualny (moje kompetencje jako lidera), poziom zespołu (efektywność zarządzania zespołem), poziom strategiczny (przełożenie celów na rzeczywiste działania zespołu) 	Kadra kierownicza: kierownicy, mistrzowie lub pracownicy przygotowujący się do objęcia stanowisk, wymagających zarządzania zespołem	Trening kierowniczy
Luch&Learn	Poprawa efektywności pracy zespołowej	Budowanie sieci kontaktów wewnątrz organizacji. Tematy: <ul style="list-style-type: none"> przywództwo, marka osobista, networking 	Kadra kierownicza	Wykłady prowadzone przez trenerów lub ekspertów biznesu
Learning Week	Uczenie się metodami niestandardowymi	Cykliczne wydarzenie rozwojowe <i>przekazuj wiedzę i ucz się</i> , czasokres trwania – tydzień	Kadra kierownicza	Niestandardowe formy szkoleń, warsztaty, gry planszowe, testy
Perfect Your English	Nauka języka angielskiego	Usprawnienie komunikacji	Pracownicy, którym znajomość języka jest niezbędna podczas pracy (osoby współpracujące z obcokrajowcami)	Lektoraty językowe (test sprawdzający TOEIC)

Tab. 2. Programy rozwojowe i inicjatywy szkoleniowe w ArcelorMittal Poland (na podstawie [14, s. 58-59])

pracowników na trzy części: czas poświęcony na wykonywanie zadań (70%), czas na spotkania z coachem, mentorem (20%), czas uczestnictwa w szkoleniach (10%).

Model 70-20-10 ma zwolenników i przeciwników. Zwolennicy podkreślają znaczenie różnicowania doświadczeń rozwojowych pracowników. Źródłem rozwoju mogą być: informacje zwrotne, pomyłki, obserwacje reakcji innych ludzi, doświadczenia zawodowe, wiedza nabyta w trakcie edukacji i szkoleń. Mieszanie nauki formalnej i nieformalnej daje lepsze wyniki niż przeprowadzanie tradycyjnych szkoleń. Wiedza na żądanie (eModules, seminaria internetowe, wideo Winiety, Twitter, blogi, gry i symulacje, coaching) wynika z potrzeb (pracownik korzysta z zasobów informacji wtedy, gdy ich potrzebuje). Narzędzia on-line są wygodne i dostępne dla użytkowników (nie są ograniczone czasem, miejscem). Kształcenie nieformalne (on-line) zapewnia anonimowość [3, 8].

Zwolennicy coachingu podkreślają, że refleksje po zakończeniu programu są cenniejsze niż wykłady w dużych grupach. Praca z drugą osobą (praca w parach), wymiana doświadczeń, bezpośrednie relacje są korzystniejsze niż uczestnictwo w tematycznych szkoleniach, gdzie poziom wiedzy uczestników jest różny, a forma przekazu nie przez wszystkich preferowana [15].

Metoda 70-20-10 porządkuje i racjonalizuje finansowanie tradycyjnych szkoleń. Metoda stanowi efektywne alokowanie środków finansowych na rozwój kadr w ramach działań pionu HR lub indywidualnego budżetu menedżera [7]. Szkolenia kosztowne zastępowane są metodami tańszymi (np. e-learning, crossing stanowiskowy). Metoda 70-20-10 racjonalizuje wydatki na szkolenia poprzez ograniczenie korzystania z usług firm zewnętrznych i wyjazdów do atrakcyjnych ośrodków szkoleniowych.

Model jest korzystny dla pracownika i pracodawcy. Z jednej strony pracownik ma pole, na którym w praktyce ćwiczy swoje umiejętności, z drugiej strony przełożony może na bieżąco obserwować jego postępy rozwojowe – widzi, jak pracownik radzi sobie w rzeczywistości i może podejmować dodatkowe działania wspierające, jeżeli sytuacja tego wymaga. Dodatkowo, przez włączenie elementu uczenia się w praktyce, dochodzi do synergii między realizacją konkretnych zadań i jednoczesnym rozwojem umiejętności, na czym korzysta firma [doświadczenie firmy CEMEX]. Warto także zauważyć, że uczenie się w miejscu pracy nie przysparza problemów charakterystycznych dla szkoleń wyjazdowych, takich jak np. konieczność przekazania obowiązków innemu pracownikowi czy ingerowanie w czas wolny pracownika [15]. Metoda 70-20-10 nie zakłóca organizacji pracy.

Wiedza zdobywana w trakcie pracy nie ma charakteru „martwego”. Jest ona przydatna do realizacji konkretnych projektów i zadań. Pracownik widzi (śledzi) rezultaty oparte na wiedzy. Zdobywając wiedzę w trakcie pracy sam realizuje swoje plany rozwojowe. Świadomie dokonuje wyboru form i technik przekazu wiedzy. Praca jest dla niego formą bezpośredniej konfrontacji przydatności wiedzy, umiejętności, kompetencji.

Z perspektywy strategicznej, wyjście poza tradycyjne szkolenia, pozwala lepiej zinterpretować błędy, społecznych i kulturalnych norm rozwoju kadr [8, 11]. W badaniach przeprowadzonych przez Instytut Badań Edukacyjnych (2013) zastosowanie wielowymiarowego i skupionego na praktyce podejścia do rozwoju ma w założeniu zapewnić najlepsze efekty rozwojowe. Takie rozwiązanie dobrze współgra z ideą uczenia się przez całe życie. Przyzwyczajają

ludzi do samokształcenia, podejmowania nowych zadań, aktywności i współpracy, niezależnie od wieku, płci czy zajmowanego stanowiska.

Przeciwnicy podkreślają, że w dobie Internetu, proporcje zwarte w tym modelu są nieprawidłowe. Szkolenia nie muszą być realizowane przy użyciu tradycyjnych metod i technik. Firmy szkoleniowe dysponują bogatymi środkami aktywizującymi uwagę słuchaczy. Praktycy podkreślają, że kontakt bezpośredni ma wiele zalet (np. udział w dyskusji). Uczestnicy szkoleń uzyskują wiedzę sprawdzoną (rzetelną, pewną).

Wszelkie formy ograniczenia szkoleń tradycyjnych mogą być uznane za przejaw zmniejszania roli pracodawcy w kształtowaniu kompetencji pracowniczych. Metoda 70-20-10 przerzuca obowiązek dbania o rozwój kadr z pracodawcy na pracownika [5].

W modelu kładzie się nacisk na kształcenie nieformalne, które jest często przypadkowe, a wywołane przez zdarzenia niezależne od pracownika, np. zadania pracy, warunki rynkowe, fuzje. Zdarzenia te mogą mieć różne natężenie. W dużych (międzynarodowych korporacjach) występują częściej i są wyzwaniem dla pracowników. Natomiast w średnich i małych mogą w ogóle nie zaistnieć. Pracownik w tych przedsiębiorstwach wykonuje powtarzające się czynności. Nie występuje wówczas inspiracja do poszukiwania wiedzy. W metodzie 70-20-10 źródłem wiedzy jest przede wszystkim uczestnictwo w nowych zadaniach, projektach. Liczba nowych projektów jest różna w firmach. Ponadto zakres tematyczny projektów może być niezgodny z zainteresowaniami zawodowymi pracowników (do nowych projektów trzeba będzie zatrudnić nowych pracowników). Determinantem zastosowania metody 70-20-10 jest miejsce pracy, a w szczególności sama praca i związane z nią wyzwania dla kreatywności [16], czyli twórcze warunki pracy (zob. [4]).

Należy również podkreślić, że nie zawsze dodatkowe zadania są wyzwaniem dla pracowników. Może wystąpić odczucie nadmiernego „wykorzystywania” pracownika (nadmiar obowiązków może zniechęcać do poszukiwania wiedzy). Nowe zadania mogą również powodować stres, który ogranicza inicjatywę pracowników. W organizacji występuje również silne zróżnicowanie pracowników (różne warunki fizyczne i możliwości intelektualne), co może ograniczać skuteczność metody 70-20-10. Osoby starsze preferują bowiem tradycyjne formy uczenia się (np. wykład). Ludzie młodzi lubią uczyć się za pomocą metod bardziej aktywizujących [18].

Barierą dla zastosowania metody 70-20-10 może być opór wobec zmian. Większość pracowników jest przywiązana do tradycyjnych form szkoleń (wykłady, seminaria, konferencje, instruktaż). Rozwój nowych form przekazu wiedzy (np. e-learning) uwarunkowany jest dostępem do sieci teleinformatycznej. Jeżeli pracodawcy nie stworzą sieci dostępu do wiedzy (Intranet), to ich brak może znacząco ograniczyć „zapal” pracowników do zdobywania wiedzy.

Zastosowanie metody 70-20-10 wymaga zmian zachowań w miejscu pracy. Budowanie nowych postaw jest procesem rozciągniętym w czasie. W teorii planowanego zachowania [1] przyjmuje się istnienie czterech obszarów interakcji między postawami a zachowaniem pracowników. Obszar pierwszy dotyczy postaw wobec zachowań (przykład postawy w metodzie 70-20-10: „naprawdę powinienem sam przejąć inicjatywę nad swoim rozwojem zawodowym”). W drugim obszarze zachowanie uwarunkowane jest nie tylko postawą, ale również subiektywnymi normami (oczekiwania innych osób wobec pracownika). Odnosząc obszar

drugi do metody 70-20-10, można mówić o oczekiwaniach pracodawcy (plany rozwoju kadr). Obszar trzeci – tu postawy wpływają na sposób zachowania wtedy, gdy zachowanie to może być kontrolowane przez przełożonego lub współpracowników (praca zespołowa), jak i samego pracownika (samokontrola). Przykład: pracownik nieświadomy konieczności poszukiwania wiedzy, prawdopodobnie nie będzie potrafił przyjąć właściwego zachowania. Lukę w zachowaniu dodatkowo wzmocni brak kontroli zachowań ze strony bezpośredniego przełożonego lub współpracowników (w metodzie 70-20-10 stawia się na samokształcenie). Obszar czwarty dotyczy z kolei intencji i polega na tym, że uświadomiony pracownik może inicjować nowe działania. Należy jednak podkreślić, że między intencją a konkretnym działaniem jest różnica czasowa, która może opóźnić rezultaty działań lub nasilić zagrożenia utrudniające uzyskanie zaplanowanych celów.

5. Podsumowanie

Metoda 70-20-10 jest formą wyjścia poza dotychczasowy schemat organizacyjny rozwoju kadr. W metodzie tej łączy się różne źródła wiedzy. Szkolenia zawodowe nie są podstawą rozwoju. Stawia się na samodzielne podejmowanie wyzwań związanych z pracą. W metodzie łączy się wiedzę formalną (wykłady, konferencje, instruktaże itp.) i nieformalną (uczenie się z rozmów z pracownikami i przełożonymi, czyli uczenie się przez interakcję). Metoda ta ma zwolenników i pracowników. Zapoznanie się z argumentacją jednej i drugiej strony może pomóc firmom w skutecznym wdrażaniu metody 70-20-10.

Literatura:

- [1] Ajzen I., *The theory of planned behavior*. "Organizational Behavior and Human Decision Processes", 1991, No. 50, p. 179-211.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Wolter Kluwer Business, wyd. IV, Kraków 2007.
- [3] Cross J., *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. CA: Pfeiffer, San Francisco 2006.
- [4] Gajdzik B., *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym - wybrana problematyka*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach”, Nr 1 (10), 2014, s. 66-77.
- [5] Kajewski K., Madsen V., *Demystifying 70-20-10*. DeakinPrime. Dostępny: http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf.
- [6] Lombardo M. M., Eichinger R.W., *The Career Architect Development Planner*. Lominger p.iv, 1st ed. Minneapolis 1996.
- [7] Maj M., Ambroziak D., *Paradoksy rozwojowe*. Instytut Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o. Dostępny: <http://hrstandard.pl/2013/10/18/3-paradoksy-rozwojowe/>.
- [8] Marsick V. J. Watkins K. E., *Informal and incidental learning*. [In:] Merriam S. B. (ed.), *The new update on adult learning theory*. CA: Jossey-Bass, San Francisco 2001, pp. 25-34.
- [9] Mitchinson A. & Morris R., *Learning about learning agility*. A White Paper, 2012. Dostępny: <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/LearningAgility.pdf>.

- [10] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Poltext, Warszawa 2000.
- [11] O'Leonard K., *The corporate learning factbook 2013: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market*. CA: Bersin by Deloitte, Oakland 2013.
- [12] *Projekt EEC – Liderzy Przyszłości (EEC – Leaders of Tomorrow)*. Dostępny: <http://media.eecpoland.eu/>.
- [13] Rabin R., WHITE PAPER, *Blended Learning for Leadership The CCL Approach*. Dostępny: <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeaderShip.pdf>.
- [14] *Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland 2014*, publikacja raportu lipiec 2015. Dostępny: poland.arcelormittal.com.
- [15] Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
- [16] Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Walters Kluwer Business, Kraków 2009.
- [17] Sullivan P., *Profiting from Intellectual Capital*. John Wiley, New York 1998.
- [18] Szałkowski A. (red.), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Poltext, Warszawa 2002.
- [19] *The 70 Percent Solution*. Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation. Dostępny: http://money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2005/12/01/8364616/index.html.

APPLICATION OF THE METHOD 70-20-10 IN A MANUFACTURING COMPANY

Key words:

professional development, method 70-20-10

Abstract:

The publication describes the method 70-20-10 in planning staff development in manufacturing company. The method 70-20-10 is a new way of building development plans of employees. The 70:20:10 rule is adapted from the 70:20:10 Learning and Development Model created by Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger, based on research conducted by the Center for Creative Leadership. The essence of the method consists in grouping techniques and tools to develop competence by segments: experience and practice in the work (70%), learning through relationships (20%), thematic trainings and workshops (10%). The basis of the model were visible decline in the share of traditional forms of staff development training. The training in US companies fell below 50%. Traditional forms of knowledge transfer are replaced by coaching, mentoring and self-education. In the theoretical part and practical work particular classes of model 70-20-10 were described. For a case study was used metallurgical company ArcelorMittal. Based on the study of literature and case pointed out the benefits and barriers to the application of the method 70-20-10 in enterprises.

Dr inż. Bożena GAJDZIK
Katedra Inżynierii Produkcji
Politechnika Śląska
Bozena.Gajdzik@polsl.pl