

# Iwona Mendryk, Marzena Cichorzewska

---

## Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych : różnice międzygeneracyjne

---

Marketing i Zarządzanie (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr 3 (49), 163-179

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Iwona Mendryk<sup>1</sup>, Marzena Cichorzewska<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej  
Wydział Ekonomiczny  
e-mail: iwona.mendryk@poczta.umcs.lublin.pl

<sup>2</sup> Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania  
e-mail: m.cichorzewska@pollub.pl

## Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych – różnice międzygeneracyjne

**Kod JEL:** M5

**Słowa kluczowe:** różnice międzygeneracyjne, doskonalenie wiedzy, doskonalenie umiejętności, metody doskonalenia kompetencji

**Streszczenie.** Zróżnicowanie zasobów ludzkich w organizacjach i jego konsekwencje cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem teoretyków i praktyków zarządzania. Stało się to podstawą do stałego rozwijania idei zarządzania różnorodnością, a w jego ramach – zarządzania międzygeneracyjnego. Celem artykułu jest identyfikacja różnic w zakresie doskonalenia wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników, reprezentantów dwóch generacji: Y i Baby Boomers (BB). Na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badań przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia BB (N = 1155), zatrudnionych w dużych i średnich przedsiębiorstwach, zdiagnozowano różnice w częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności oraz stosowanych i preferowanych metodach doskonalenia kompetencji.

### Wprowadzenie

Rozwój społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy przynosi coraz większy popyt na specjalistów, co wymusza na pracownikach konieczność stałego podnoszenia i aktualizacji wiedzy i umiejętności oraz rozwój systemu uczenia się przez

całe życie. Wyniki dotychczasowych badań aktywności edukacyjnej dorosłych nie wskazują jednak na wysokie zainteresowanie uczestnictwem w przedsięwzięciach edukacyjnych. W 2013 roku jedynie 14% Polaków było stale aktywnych edukacyjnie, a więc brało udział w różnych formach edukacji i nadal chciało się szkolić, zaś 21% nie planowało kontynuować kształcenia. Większość – 57% – nie uczestniczyła w jakiegokolwiek formie edukacji w ostatnim roku i nie planowała kursów lub szkoleń (Szczucka, Turek, Worek, 2014). Wyniki ogólnopolskiego sondażu diagnostycznego pt. *Diagnoza społeczna* wskazują, że w latach 2013–2015 tylko 9% osób w wieku 25 lat 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 zawodowego (Czapiński, Panek, 2015). Przyczyny tak niskiej aktywności edukacyjnej dorosłych mogą mieć charakter zewnętrzny (determinanty społeczne) i wewnętrzny (determinanty psychologiczne). Czynniki zewnętrzne to m.in.: tradycje środowiskowe, natężenie procesów industrializacyjnych i urbanizacyjnych, zawodowa samostereowność, stosunki społeczne powstające na gruncie wspólnie wykonywanej pracy (Przyszczykowski, Solarczyk-Ambrozik, 1995; Różański, 2014). Do determinant psychologicznych zalicza się zapotrzebowanie na informacje związane z wykonywaną pracą czy też aspiracje edukacyjne, potrzebę pogłębiania własnej wiedzy i zainteresowań (Różański, 2014). Różne doświadczenia życiowe i edukacyjne, a więc ściśle związane z wiekiem i przynależnością pokoleniową, mogą wpływać na nasilenie odczuwania potrzeby rozwoju własnych kompetencji, a co za tym idzie, również aktywność w zakresie podejmowania aktywności prorozwojowej. Można zatem przyjąć, że różnice międzygeneracyjne będą dotyczyć także stosunku do rozwoju własnych kompetencji. Powszechnym stereotypem jest np. przekonanie, że starsi pracownicy są mniej zainteresowani rozwojem własnej kariery i niechętnie uczestniczą w szkoleniach (Maurer, Barbeite, Weiss, Lippstreu, 2008). Stereotyp ten wynika z przekonania, że starsi pracownicy mają obniżoną zdolność przyswajania nowego materiału i trudniej jest się im uczyć (Fritzsche, DeRouin, Salas, 2009). Według badań J.M. Bremena i L. Sejen, największe zainteresowanie własnym rozwojem i uczeniem się przejawiają przedstawiciele generacji Y, a dla pokolenia 50+ możliwość uczenia się i rozwoju nie stanowi priorytetu zawodowego (Różański, 2014, s. 95).

Celem artykułu jest identyfikacja różnic w zakresie częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników, reprezentantów dwóch generacji: Y i Baby Boomers.

## **Różnice międzypokoleniowe – generacja Y i pokolenie Baby Boomers (BB)**

Generacja<sup>1</sup> Y, zwana też „pokoleniem Milenium” to pokolenie wyżu demograficznego lat 80. XX wieku (urodzeni między 1980/81–1995/96)<sup>2</sup>. W sensie formalnym jest to pokolenie lepiej wyedukowane od przedstawicieli poprzednich generacji. Jak podaje Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, współczynnik skolaryzacji netto<sup>3</sup> w szkolnictwie wyższym wzrastał w latach 1990–2011 od 9,8 w 1990 roku do 38,8 w roku 2000 i 40,6 w roku 2011. W roku akademickim 1990/91 studiowało w Polsce 390 409 tys. osób, w roku akademickim 2000/01 liczba ta wzrosła do 1 584 804, aby w roku 2010/11 osiągnąć wartość 1 841 251 (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2013, s. 5). Obecnie, z uwagi na niż demograficzny, liczba osób studiujących zmniejszyła się i według danych CBOS w roku akademickim 2016/2017 wynosiła 1 349 000 (Komunikat z badań, 2017, s. 3).

Przedstawiciele tego pokolenia wysoko cenią sobie niezależność i indywidualność, koncentrują się na swoim życiowym sukcesie, jednocześnie są pewni, że go osiągną. Charakterystyczną cechą pokolenia Y jest także zamiłowanie do technologii, którą znakomicie się posługują, oraz przynależność do wielu sieci społecznych realnych i wirtualnych. Żyją intensywnie, cechuje ich wielozadaniowość, szybko się nudzą (Sieńkowska, 2009, s. 44–45). K. Best, po przeprowadzeniu badań nad tym pokoleniem stwierdziła, że wywierają oni silne wrażenie na pracodawcach, jako osoby trudne w zarządzaniu, potrzebujące, wymagające, a także bardzo niecierpliwie i niechętnie do czekania na końcu kolejki po awans czy inne przywileje związane z doświadczeniem zawodowym (Espinoza, Ukleja, Rusch, 2011, s. 21 i n.). Wartości przypisywane pokoleniu Y to: autonomia, indywidualizm, obojętność i krótkowzroczność. Wartościami faktycznymi, wynikającymi z analiz wyników badań są: satysfakcjonujące życie, ekspresja własnego Ja, bycie informowanym i poinformowanym, dążenie do osiągnięć, dążenie do nadawania sensu życiu i pracy, równowaga praca–życie (Espinoza, Ukleja, Rusch, 2011, s. 21 i n.). Przedstawiciele tego pokolenia są postrzegani jako podążający za zmianami,

---

<sup>1</sup> Generacja to możliwa do zidentyfikowania grupa/kohorta o zbliżonym roku urodzenia, wieku, umiejscowieniu i znaczących wydarzeniach w typowych etapach życia (Kupperschmidt, 2000, s. 66).

<sup>2</sup> Różne źródła literaturowe podają różną kategoryzację lat urodzenia. Warto podkreślić, że prezentowane typologie 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.

<sup>3</sup> Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek (wyrażony procentowo) liczby osób uczących się w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia (w przypadku szkolnictwa wyższego nominalny wiek kształcenia to 19–24 lata).

trwałość zatrudnienia oceniają jako mało istotną (a przynajmniej mniej istotną niż deklarują to przedstawiciele innych pokoleń). Ponadto Y mają wysokie oczekiwania dotyczące środowiska zawodowego, są nastawieni na szybką i pozytywną ocenę zwrotną swoich działań, trudno radzą sobie z krytyką (Twenge, Konrath, Foster, Campbell, Bushman, s. 875–901). Przedstawiciele generacji Y preferują pracę zespołową, są zorientowani na rezultaty, dobrze radzą sobie z wielozadaniowością i z powodzeniem wykorzystują najnowsze technologie (Shih, Allen, 2007, s. 89–100). Oczekują od organizacji stworzenia warunków do rozwoju zawodowego, kształcenia ustawicznego oraz pełnego wykorzystywania ich talentów (Kim, Knight, Crutsinger, 2009, s. 548–556). Jeżeli te warunki nie są spełnione, pracownicy z pokolenia Y mają dużą łatwość w podejmowaniu decyzji o zmianie pracy.

Generacja Baby Boomers to urodzeni pomiędzy 1950 a 1964 rokiem najstarsi uczestnicy rynku pracy. Stanowią oni około 36% ogółu zatrudnionych w Polsce. Przedstawiciele BB są często określanii jako *hard workers* („ciężkopracujący”), ponieważ są przekonani, że sukces zawodowy można osiągnąć tylko przez ciężką pracę i wytrwałość. Jako ciężką pracę rozumieją poświęcenie się pracy kosztem rodziny, przyjaciół, czasu wolnego. Średnia pracy takiego pracownika w ciągu dnia waha się między 10 a 13 godzin. Głównym motywatorem są gratyfikacje finansowe oraz chęć stabilizacji zawodowej. Niejednokrotnie są to osoby skoncentrowane na sobie, przekonane o swej wyjątkowości oraz słuszności swoich racji. Często też mają problem z zatrudnieniem, ponieważ pracodawcy obawiają się ich małej mobilności, niechęci do zmian i opieszałości wobec nowych technologii oraz licznych absencji chorobowych (Bieniek, Pliszka, 2014).

To, co jest najważniejsze w pracy dla osoby 50+, to osiągnięty przez nią status społeczny oraz pozycja w grupie. Dlatego bardzo ważną strategią współpracy jest posłuszeństwo wobec przełożonych. Wynikająca z tego hierarchiczność w zarządzaniu organizacją zapewnia płynność i jakość współpracy. Status społeczny jest również kluczowym wyznacznikiem bycia autorytetem. Dlatego osoby te skupiają się głównie na sumiennym wypełnianiu swoich zawodowych obowiązków (Lieber, 2010). „Boomerzy” ciężko pracują, aby poprawić poczucie własnej wartości i swój wizerunek (Rau-Foster, 2000).

Ze względu na łączenie celów osobistych z zawodowymi, BB lokują swoje poczucie bezpieczeństwa w pracy zawodowej. Z tego też powodu preferują stabilne formy zatrudnienia. Wśród cech pracownika z pokolenia 50+ wymienia się także: odpowiedzialność, przewidywalność, lojalność, odporność na stres, dyspozycyjność, duże doświadczenie i wiedzę zawodową (Arvanitidis, Boruta-Gojny 2007). Uważa się, że osoby z generacji BB są osobami niezależnymi w obszarze osobistym i społecznym, chętnymi do przekazywania wartości, gotowymi do poświęcenia dla

dobra sprawy. Ich relacje interpersonalne określa się jako otwarte i ciepłe, ale z dozą dystansu. Warto podkreślić, że chętnie też pracują zespołowo.

Najważniejszą potrzebą zawodową tej grupy wiekowej jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, wzbogacanie rozwoju młodszych pokoleń, a także całych społeczeństw (Erikson, Erikson, Kivnick, 1986). Dzięki temu świetnie sprawdzają się w roli mentorów (Lindenberger, Stoltz-Loike, 2009). Filipowicz wskazuje jeszcze na ich małą otwartość na zmiany, trudniejsze przyswajanie umiejętności IT, mniejszą innowacyjność i przedsiębiorczość, mniejsze zaangażowanie, obronę starych rozwiązań, brak motywacji do rozwoju, opór przed zmianami, nowościami itp. (Filipowicz, 2014a).

Jako silne strony pracowników pokolenia BB można wskazać znajomość organizacji, identyfikowanie się z firmą, duże zaangażowanie oraz znajomość procedur. Ta grupa zdecydowanie preferuje naukę przez realizację konkretnych zadań z możliwością wymiany doświadczeń. Ważną kwestią jest wykorzystanie potencjału tych osób w obszarach, w których np. pokolenie Y jest zdecydowanie słabsze.

J.M. Bremen i L. Sejen (2012) wskazują, że dla BB możliwość uczenia się i rozwoju nie stanowi priorytetu zawodowego, a tym, co motywuje tę grupę najbardziej, to satysfakcjonujące wynagrodzenie. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku możliwości rozwijania kariery w organizacji. Dla BB istotne są, oprócz satysfakcjonującego wynagrodzenia, stawiane przed nimi wyzwania. Przewaga doświadczenia zawodowego nad młodszymi pracownikami daje też im poczucie większej pewności siebie, rekompensując ewentualne braki w wykształceniu oraz poczucie niższej mobilności zawodowej. Potwierdzają to również wyniki polskich badań dotyczące aktywności edukacyjnej i zawodowej pracowników (m.in. A. Andrzejczak, A. Różański, B. Kwarcińska).

## **Metodyka badań**

Warunkiem podstawowym sprawnego i efektywnego funkcjonowania w miejscu pracy jest posiadanie przez pracownika określonego zakresu kompetencji. Jak podaje Filipowicz (2014b, s. 46), kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Podobnie kompetencje definiuje Oleksyn (2006). Jego zdaniem kompetencje to szeroko rozumiany zakres wiedzy, umiejętności czy też odpowiedzialności lub uprawnień do działania. W obu definicjach (jak i w wielu innych, np. Friensen, Anderson, 2004; Vathanophas, Jintawee, 2007; Rakowska, 2007; Moczydłowska, 2008) występują wiedza i umiejętności. Wiedza to zarówno wiedza deklaratywna

(faktograficzna), mająca charakter uniwersalny, jak i wiedza funkcjonalna (proceduralna), pozwalająca na wykonywanie czynności bez zastanawiania się, w sposób zautomatyzowany. Na potrzeby pracowników pracodawcy tworzą regulaminy, procedury, instrukcje itp., które stanowią rezerwuar wiedzy jawnej, powszechnie dostępnej w ramach organizacji. Korzystanie z niej umożliwi pracownikowi wykonywanie zadań zgodnie z przyjętymi standardami. Drugi rodzaj wiedzy to wiedza ukryta (cicha), powstająca na bazie doświadczeń i przeżyć człowieka, jego intuicji, sądów, emocji, nastawień. Jako jednostkowa i niepowtarzalna może stanowić o przewadze jednostki na rynku pracy. Wchodzenie na rynek pracy i pierwsze lata budowania kariery zawodowej sprzyjają podejmowaniu działań w zakresie doskonalenia wiedzy. Wynika to zarówno z wymagań, jakie pojawią się przed młodymi pracownikami, jak i dostrzegania luki między wiedzą posiadaną a wiedzą niezbędną dla osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu funkcjonowania. W związku z powyższym sformułowano hipotezę pierwszą:

H.1: Przynależność pokoleniowa różnicuje poziom aktywności w zakresie doskonalenia wiedzy. Większą częstotliwość doskonalenia wiedzy deklarować będą przedstawiciele pokolenia Y niż pracownicy-reprezentanci pokolenia BB.

Umiejętności to drugi składnik kompetencji. Są one zdobywane częściowo w systemie kształcenia zawodowego lub, co występuje coraz częściej, w trakcie pracy w przedsiębiorstwie. W roku 1996 OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) zaproponowała dziewięć głównych umiejętności istotnych na każdym stanowisku pracy. Zaliczono do nich współpracę w zespole, posługiwanie się nowoczesną technologią informacyjną oraz komunikowania się, zdolność radzenia sobie z problemami, aktywnego słuchania innych, wyszukiwania i korzystania z informacji, syntetyczne wnioskowanie, umiejętne podejście do sytuacji niepewnych i skomplikowanych oraz samoorganizację i ocenę własnej pracy. Doskonalenie umiejętności jest niezbędne w świecie szybko zmieniających się technologii. Autorki przypuszczają, że w przypadku umiejętności przynależność pokoleniowa jeszcze wyraźniej będzie różnicowała częstotliwość podejmowania działań doskonalących/rozwojowych.

Przyjęto również drugą hipotezę:

H.2: Przynależność pokoleniowa różnicuje poziom aktywności w zakresie doskonalenia umiejętności. Większą częstotliwość doskonalenia umiejętności deklarować będą przedstawiciele pokolenia Y niż reprezentanci pokolenia BB.

Dla zweryfikowania postawionych hipotez wykorzystano opublikowane już wyniki badań. Częstotliwość doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników z pokolenia Y zostanie określona na podstawie informacji zawartych w artykule „Employees of generation Y – Their profile based on research results” (Mendryk,

2015). Ocena częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników reprezentujących pokolenie BB zostanie przeprowadzona bazując na wynikach opublikowanych w artykule „Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań” (Mendryk, 2016). Postępowanie takie jest uprawnione, gdyż badania, na których oparto analizy prezentowane w tym opracowaniu, przeprowadzono za pomocą tego samego kwestionariusza ankiety w podobnych warunkach jeżeli chodzi o dobór próby (próba okolicznościowa, pracownicy dużych i średnich polskich przedsiębiorstw). Charakterystykę próby badawczej zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Próba badawcza – charakterystyka

Generacja	N	Płeć		Wiek (M)	Stanowisko (%)		
		K	M		wykonawcze	specjalistyczne	kierownicze
Y	634	333	301	29,4	34	59	7
BB	521	234	287	55,3	27	51	23

Źródło: opracowanie własne.

Badani proszeni byli o określenie, jak często doskonalili wiedzę w każdym z dziewięciu obszarów oraz który z obszarów wiedzy respondenci uważają za swoją silną stronę. Kolejny zestaw pytań dotyczył 15 kompetencji. Badani odpowiadali zgodnie ze schematem odpowiedzi przyjętym dla wiedzy (częstotliwość doskonalenia, silna strona). Przy ocenie częstotliwości doskonalenia zastosowano skalę 5-stopniową typu Likerta (gdzie: 1 – nigdy, 2 – sporadycznie, 3 – czasami, 4 – często, 5 – bardzo często).

## Wyniki badań

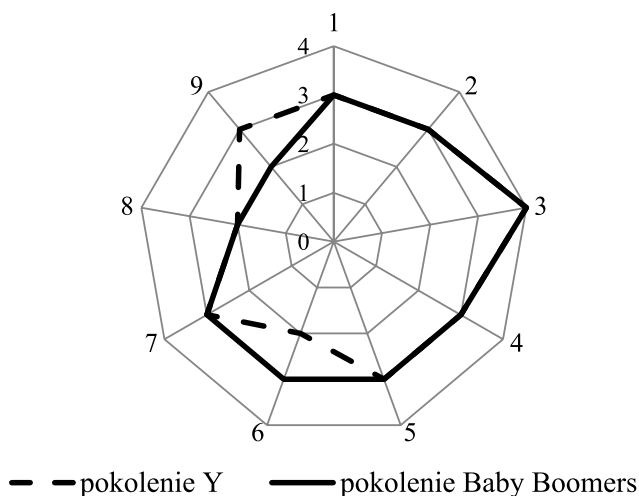
Dla oceny częstotliwości doskonalenia wiedzy w poszczególnych grupach wiekowych zastosowano medianę. Wyniki analizy zaprezentowano na rysunku 1.

Wartości mediany wskazują, że w obu grupach badanych częstotliwość doskonalenia wiedzy kształtuje się na stosunkowo niskim poziomie. Tylko w przypadku wiedzy specjalistycznej, związanej z obecnie wykonywaną pracą, zarówno 50% badanych przedstawicieli pokolenia Y, jak i 50% przedstawicieli pokolenia BB wskazało, że doskonalilo ją często i bardzo często.

Różnice między respondentami reprezentantami badanych pokoleń ujawniły się w przypadku częstotliwości doskonalenia wiedzy z zakresu ochrony środowiska i wiedzy dotyczącej metod zarządzania projektami. O ile wiedza z zakresu ochrony środowiska przez 50% badanych reprezentantów pokolenia Y nie była doskonalona



wcale lub sporadycznie (mediana równa 2), to w przypadku badanych z pokolenia BB mediana wyniosła 3, co wskazuje, że 50% badanych doskonało ten obszar wiedzy często lub bardzo często. Drugą rozbieżność w wynikach badanych grup zanotowano w przypadku wiedzy dotyczącej zarządzania projektami. Ten obszar częściej doskonalili młodszy badani. Dodatkowo zastosowano test chi-kwadrat ( $\chi^2$ ). Analiza reszt pozwala stwierdzić, że w obu badanych grupach częściej niż wynika to z rachunku prawdopodobieństwa pojawiały się odpowiedzi „wcale” i „sporadycznie”, a zdecydowanie rzadziej niż wskazywałoby na to wyniki rachunku prawdopodobieństwa, wybierano odpowiedzi „często” i „bardzo często”.



Legenda:

- 1 – wiedza dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa
- 2 – wiedza dotycząca trendów w branży i na rynku
- 3 – wiedza specjalistyczna, związana z obecnie wykonywaną pracą
- 4 – wiedza specjalistyczna, niezwiązana z obecnie wykonywaną pracą
- 5 – wiedza dotycząca metod i technik zarządzania
- 6 – wiedza dotycząca problemów ochrony środowiska
- 7 – wiedza dotycząca możliwości zastosowania nowych technologii informatycznych w pracy
- 8 – wiedza dotycząca różnic kulturowych w biznesie
- 9 – wiedza dotycząca metod zarządzania projektami

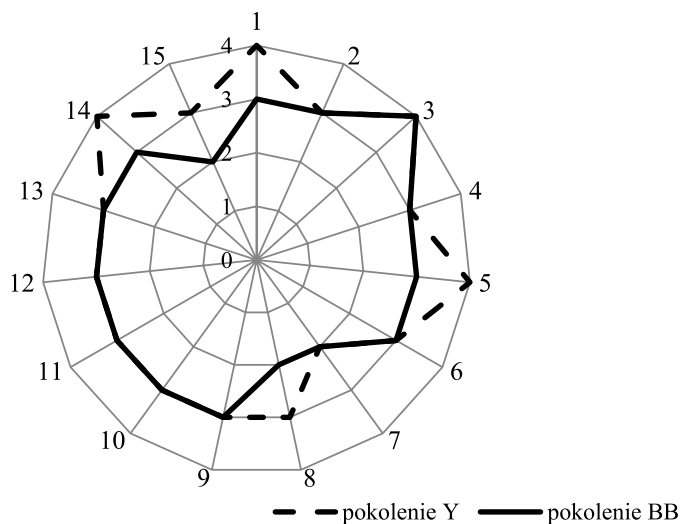
Rysunek 1. Częstotliwość doskonalenia wiedzy według badanych przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia BB (wartość mediany)

Źródło: opracowanie własne.

Pogłębiona analiza rozkładów wyników w analizowanych grupach pokoleniowych (test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych,  $p < 0,05$ ) ujawniła, że tylko w dwóch

przypadkach: doskonalenia wiedzy dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa/ organizacji i doskonalenia wiedzy dotyczącej metod i technik zarządzania rozkłady odpowiedzi w grupach pokoleniowych nie różnią się statystycznie między sobą.

Podobny schemat analizy wyników zastosowano do określenia różnic między badanymi grupami w zakresie częstotliwości doskonalenia umiejętności. Oceny dokonano wykorzystując medianę. Wyniki tej analizy zaprezentowano na rysunku 2.



Legenda:

- 1 – organizacja czasu pracy własnej
- 2 – radzenie sobie ze stresem
- 3 – uczenie się
- 4 – kierowanie własną karierą
- 5 – komunikacja interpersonalna
- 6 – rozwiązywanie konfliktów
- 7 – współpraca z przedstawicielami innych kultur
- 8 – przewodzenie, wywieranie wpływu
- 9 – współpraca z ludźmi w każdym/różnym wieku
- 10 – współpraca z przedstawicielami innej płci
- 11 – szybkie adaptowanie się do nowych warunków
- 12 – mobilizowanie się do długotrwałej pracy
- 13 – wykonywanie oprócz własnych także zadań realizowanych przez innych
- 14 – kreatywne myślenie
- 15 – władanie językiem obcym

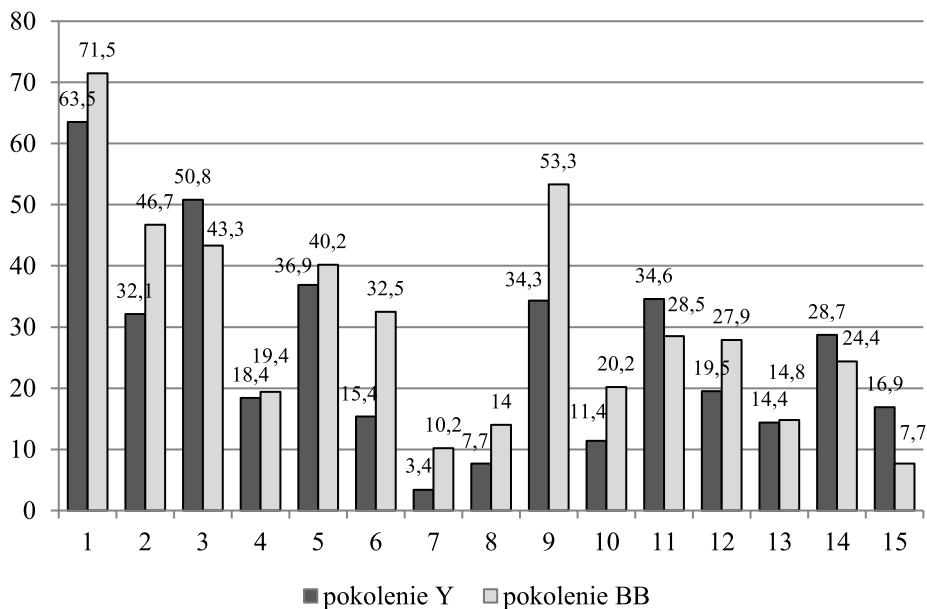
Rysunek 2. Częstotliwość doskonalenia umiejętności według badanych przedstawicieli pokolenia Y i pokolenia BB (wartość mediany)

Źródło: opracowanie własne.

Opierając się tylko na wartości mediany należy stwierdzić, że w przypadku doskonalenia umiejętności zarysowuje się dużo większe zróżnicowanie między uczestniczącymi w badaniu reprezentantami grup pokoleniowych niż w przypadku częstotliwości doskonalenia wiedzy. Reprezentanci pokolenia Y częściej niż badani z pokolenia BB doskonalili umiejętności: organizacji czasu pracy własnej, komunikacji interpersonalnej i kreatywnego myślenia (mediana w każdym przypadku wyniosła 4). Generacja Y częściej niż respondenci starsi doskonalili również umiejętności: przewodzenia, wywierania wpływu i posługiwania się językiem obcym (mediana = 3). Respondenci z pokolenia BB najczęściej doskonalili umiejętność uczenia się (mediana = 4), a najrzadziej umiejętność współpracy z przedstawicielami innych kultur i władania językiem obcym (mediana = 2).

Porównanie rozkładów odpowiedzi w grupach wyróżnionych ze względu na przynależność pokoleniową (test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych,  $p < 0,05$ ) daje podstawę do stwierdzenia, że w przypadku trzech rodzajów umiejętności: rozwiązywania konfliktów, współpracy z przedstawicielami innych kultur oraz umiejętności przewodzenia i wywierania wpływu rozkłady odpowiedzi w grupach badanych nie różnią się istotnie statystycznie od siebie. W przypadku każdej umiejętności przedstawiciele pokolenia Y wskazują na większą częstotliwość podejmowania działań doskonalących niż respondenci-przedstawiciele pokolenia BB.

Podejmowanie aktywności w celu doskonalenia wiedzy i umiejętności skutkuje wzrostem ich poziomu, a co za tym idzie, zwiększa się prawdopodobieństwo oceny tych obszarów wiedzy czy tych umiejętności jako silnej strony. Oczywiście ocena ta jest subiektywna i nie musi pokrywać się z obserwacjami czy być tożsama z wynikami oceny otoczenia. Na pewno świadomość własnych silnych stron prowadzi do podwyższonej samooceny, redukcji niepewności czy obniżenia poczucia nieadekwatności w sytuacjach organizacyjnych. Respondenci dokonali oceny każdego z obszarów wiedzy i każdej z badanych umiejętności z punktu widzenia przypisania im określenia „moja silna strona”. Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 3, grupy reprezentujące różne pokolenia różnią się przede wszystkim w ocenie umiejętności jako silnych stron. Ilość wyborów dokonanych przez przedstawicieli pokolenia BB jest, w większości przypadków, większa niż przedstawicieli pokolenia Y.



Legenda:

- 1 – organizacja czasu pracy własnej
- 2 – radzenie sobie ze stresem
- 3 – uczenie się
- 4 – kierowanie własną karierą
- 5 – komunikacja interpersonalna
- 6 – rozwiązywanie konfliktów
- 7 – współpraca z przedstawicielami innych kultur
- 8 – przewodzenie, wywieranie wpływu
- 9 – współpraca z ludźmi w każdym/różnym wieku
- 10 – współpraca z przedstawicielami innej płci
- 11 – szybkie adaptowanie się do nowych warunków
- 12 – umiejętność mobilizowania się do długotrwałej pracy
- 13 – umiejętność wykonywania oprócz własnych także zadań realizowanych przez innych
- 14 – kreatywne myślenie
- 15 – władanie językiem obcym

Rysunek 3. Umiejętności ocenione jako silne strony (%)

Źródło: opracowanie własne.

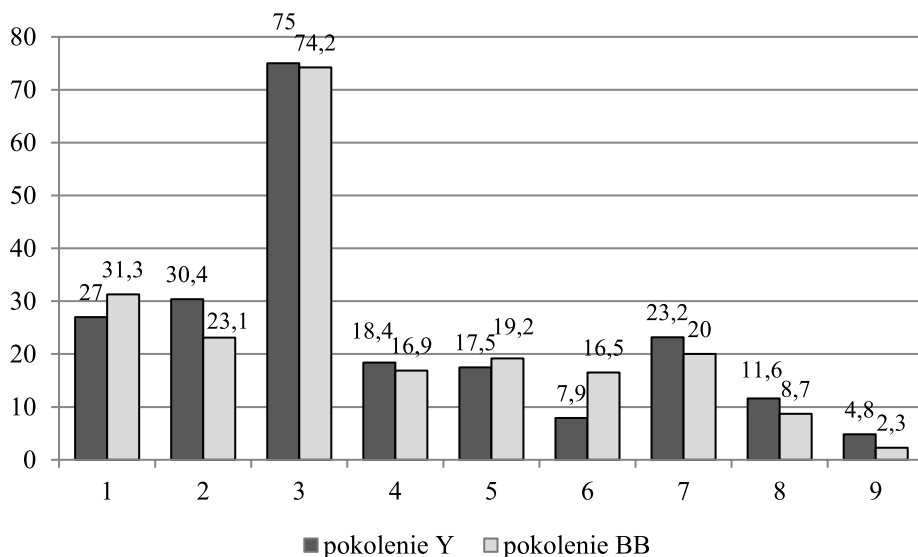
Największe różnice samooceny umiejętności jako silnej strony wystąpiły w przypadku umiejętności współpracy z ludźmi w różnym wieku, rozwiązywania konfliktów, przewodzenia oraz wywierania wpływu i współpracy z przedstawicielami innych kultur. Każda z tych umiejętności jest częściej oceniana jako silna strona przez przedstawicieli pokolenia Baby Boomers niż przez badanych

reprezentantów pokolenia Y. Umiejętność współpracy z ludźmi w różnym wieku jest silną stroną dla 53,3% uczestniczących w badaniu respondentów z pokolenia BB i 34% przedstawicieli pokolenia Y. Umiejętność rozwiązywania konfliktów dobrze opanowana jest przez 32,5% starszych badanych i przez 15,4% młodszych uczestników badania. Umiejętność radzenia sobie ze stresem to silna strona dla 46,7% Boomersów i 32,1% zbadanych Y. Warto zwrócić uwagę na umiejętności: współpracy z przedstawicielami innych kultur oraz i przewodzenia i wywierania wpływu. Różnice w liczbie wskazań w badanych grupach są znaczące (na korzyść pokolenia Baby Boomers), jednak ogólna liczba wskazań dla tych umiejętności w każdej grupie jest bardzo niska.

Przedstawiciele pokolenia Y częściej niż respondenci z pokolenia BB wskazywali na: umiejętność uczenia się jako silną stronę (50,8% – Y, 43,3% – BB), umiejętność szybkiego adaptowania się do nowych warunków (34,6% – Y, 28,5% – BB), umiejętność kreatywnego myślenia (28,7% – Y, 24,4% – BB) i umiejętność posługiwania się językiem obcym (16,9% – Y, 7,7% – BB).

W przypadku oceny wiedzy z badanych obszarów jako silnej strony nie zanotowano znaczących różnic między badanymi przedstawicielami dwóch generacji. Ogólnie można stwierdzić, że niezależnie od przynależności pokoleniowej najczęściej respondentów wskazało jako swoją silną stronę na wiedzę specjalistyczną, związaną z obecnie wykonywaną pracą. W większości przypadków przedstawiciele pokolenia Y byli bardziej skłonni oceniać badane obszary wiedzy jako swoje silne strony. Największe różnice wystąpiły w ocenie wiedzy dotyczącej trendów w branży i na rynku (30,4% Y wybrało ten obszar wiedzy jako swoją silną stronę; w pokoleniu Baby Boomers wyboru takiego dokonało 23,1% badanych), wiedzy dotyczącej problemów ochrony środowiska (7,9% – Y, 16,5% – BB) i wiedzy dotyczącej różnic kulturowych w biznesie (4,8% – Y, 2,3% – BB). Pełne wyniki oceny poszczególnych obszarów wiedzy jako silnej strony w obu grupach badanych przedstawiono na rysunku 4.

Opierając się na wynikach badań, obie hipotezy można zweryfikować pozytywnie. Istnieją różnice międzygeneracyjne (pokolenie Y i pokolenie Baby Boomers) w zakresie częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności. Różnice te ujawniają się przede wszystkim w opiniach badanych dotyczących częstotliwości doskonalenia umiejętności. Zatem przynależność pokoleniowa może być uznana za czynnik wpływający na częstotliwość podejmowania działań prorozwojowych.



Legenda:

- 1 – funkcjonowanie przedsiębiorstwa/organizacji
- 2 – trendy w branży i na rynku
- 3 – wiedza specjalistyczna, związana z obecnie wykonywaną pracą
- 4 – wiedza specjalistyczna niezwiązana z obecnie wykonywaną pracą
- 5 – metody i techniki zarządzania
- 6 – problemy ochrony środowiska.
- 7 – możliwości zastosowania nowych technologii informatycznych w pracy
- 8 – metody zarządzania projektami
- 9 – różnice kulturowych w biznesie

Rysunek 4. Obszary wiedzy ocenione jako silne strony (%)

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Aktywność edukacyjna pracowników ma istotne znaczenie zarówno z ich osobistej perspektywy, jak i organizacyjnej. Z jednej strony przyczynia się bowiem do wzrostu wiedzy i udoskonalenia umiejętności pracowników, co wiąże się bezpośrednio z podwyższeniem samooceny, redukcją niepewności czy obniżeniem poczucia niedopasowania. Z drugiej strony może przełożyć się na konkretne korzyści organizacji w postaci większej produktywności, wyższego poziomu motywacji czy oczekiwanych określonych zachowań (Maurer, 2001).

Celem artykułu była identyfikacja różnic w częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników w dwóch różnych grupach pokoleniowych: Baby

Boomers i generacji Y. Analiza uzyskanych wyników badań pozwala stwierdzić, że częstotliwość ta jest stosunkowo niska i dotyczy tylko obszarów koniecznych 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 uznać, 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 refleksji, że są to przede wszystkim umiejętności, których doskonalenie nie wymaga dużych nakładów, a wynika głównie z naturalnego procesu nabierania doświadczeń w sytuacjach zawodowych (umiejętność organizacji czasu pracy własnej, umiejętność uczenia się). Niestety, prezentowane wyniki badań nie dają odpowiedzi na pytania o przyczyny takiego stanu rzeczy. Można tu mówić zarówno o niskim zaangażowaniu pracodawców w doskonalenie pracowników (co potwierdzają liczne polskie badania), jak i o braku motywacji samych pracowników. Przyczyny niskiej aktywności edukacyjnej w przypadku osób dorosłych są bardzo zróżnicowane. Przeprowadzone przez Kooji i współpracowników (2011) badania wskazują, że wraz z wiekiem zmniejsza się potrzeba rozwoju, a zwiększa potrzeba bezpieczeństwa, co w zasadzie tłumaczyłoby niską aktywność prorozwojową w starszych generacjach. Ponadto wykazuje to spójność z twierdzeniami teorii selektywnej optymalizacji i kompensacji (SOC) Baltesa i Baltesa. W związku z tym badania częstotliwości doskonalenia wiedzy i umiejętności powinny być uzupełnione o diagnozę przyczyn braku lub niskiej aktywności edukacyjnej.

Podsumowując, położenie przez organizacje nacisku na doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników ma znaczenie priorytetowe, ponieważ umożliwia zarówno jednostce, jak i organizacji redukcję luki kompetencyjnej i rozwój. W konsekwencji prowadzi to do uzyskania różnorodnych korzyści w obszarze HRM, jak np. odpowiednich zachowań czy też utrzymanie atrakcyjności zatrudnieniowej pracowników na odpowiednio wysokim poziomie.

Organizacje nie tylko mogą, ale wręcz powinny tworzyć klimat i zachęty prorozwojowe dla swojego personelu. Co jednak ważne, muszą one uwzględniać ich zróżnicowanie generacyjne, preferencje i oczekiwania samych zatrudnionych.

## **Bibliografia**

- Arvanitidis, H., Boruta-Gojny, B. (2007). *Model intermentoring. Podręcznik dla organizacji*. Żory: Żorska Izba Gospodarcza.
- Bieniek, I., Pliszka, B. (2014). Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych. *Zeszyty Naukowe*

- Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, 72, 9–30.
- Bremen, J.M., Sejen, L. (2012). Advancing total rewards and the employee value proposition. *Workspan. The Magazine of WorldatWork*, 1, 57.
- Czapiński, J., Panek, T. (red.). (2015). *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*. Warszawa. Pobrano z: [www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza\\_raport\\_2015.pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/Diagnoza_raport_2015.pdf) (5.04.2016).
- Erikson, E.H., Erikson, J., Kivnick, H. (1986). *Vital involvement in old age*. New York: Norton.
- Espinoza, Ch., Ukleja, M., Rusch, C. (2011). Core competencies for leading today's workforce, *Leader to Leader*, Winter, 18–23.
- Filipowicz, G. (2014a). *Zarządzanie wiekiem z perspektywy kompetencyjnej*. Opracowanie przygotowane w ramach projektu PARP „Zarządzanie kompetencjami w MSP”. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Filipowicz, G. (2014b). *Zarządzanie kompetencjami – perspektywa firmowa i osobista*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Friensen, N., Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 35 (6), 679–689.
- 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*, 39 (11), 2737–2755.
- Kim, H., Knight, D.K., Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 548–556.
- Komunikat z badań nr 62 (2017). *Czy warto się kształcić?* Warszawa: Centrum Badania Opinii Społecznej. Pobrano z: [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K\\_062\\_17.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_062_17.PDF).
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 197–225.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.
- Lieber, L.D. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations Today*, 36 (4), 85–91.
- Lindenberger, J., Stoltz-Loike, M. (2009). *Mentoring and Baby Boomers*. Pobrano z: [http://humanresources.about.com/od/coachingmentoring/a/mentoring\\_boom.htm](http://humanresources.about.com/od/coachingmentoring/a/mentoring_boom.htm).
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, Worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123–140.
- 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*, 23 (4), 395–418.
- Mendryk, I. (2015). Employees of Generation Y – Their profile based on research results. *International Journal of Synergy and Research*, 4 (2), 75–86. Pobrano z: <http://journals.umcs.pl/ijsr/issue/view/261/showToc>.



- Mendryk, I. (2016). Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, 97, 213–233.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2013). *Szkolnictwo wyższe w Polsce*. Warszawa. Pobrano z: [https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd-577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd-577c8ab03acc5c59a1f6.pdf) (4.05.2015).
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Przyszczykowski, K., Solarczyk-Ambrozik, E. (1995). *Zmiana społeczna a kompetencje edukacyjne dorosłych*. Koszalin: Wydawnictwo Miscellanea.
- Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Rau-Foster, M. (2000). *It's a whole new world: Is your management style up to date?* Foster Seminars and Communications LLC. Pobrano z: [www.workplaceissues.com/ardiversity](http://www.workplaceissues.com/ardiversity).
- Różański, A. (2014). *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Shih, W., Allen, M. (2007). Working with Generation-D: Adopting and adapting to cultural learning and change. *Library Management*, 28 (1/2), 89–100.
- Sieńkowska, E. (2009). Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy? *Marketing w Praktyce*, 5, 44–45.
- Szczucka, A., Turek, K., Worek, B. (2014). *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano z: [www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20011.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/713/20011.pdf) (15.01.2016).
- Twenge, J.M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, W.K., Bushman, B.J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal metaanalysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76, 875–901.
- Vathanophas, V., Jintawee, T. (2007). Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. *Contemporary Management Research*, 3 (1), 45–70. Pobrano z: [www.academic-journals.org/CMR/cmr%20papers/\(Vol.%2003,%20No.%2001\)3.%20Pages%2045-70.pdf](http://www.academic-journals.org/CMR/cmr%20papers/(Vol.%2003,%20No.%2001)3.%20Pages%2045-70.pdf).

### **Improving Knowledge and Professional Skills – Intergenerational Differences**

**Keywords:** intergenerational differences, knowledge improvement, skills development, methods of improving competence

**Summary.** The diversity of human resources in organizations and its consequences meet unwavering interest among theoreticians and management practitioners. The fact mentioned above has become the basis for the continuous development of the idea of managing diversity and within it – intergenerational management. The objective of the paper is to identify differences in the improvement of knowledge and professional skills of the employees and the representatives of two generations: Y and Baby Boomers (BB). Based on the review of the literature and research results from the representatives of the Y and BB generations (N = 1155), employed in large and medium-sized enterprises, differences in the frequency of knowledge and skill development were diagnosed as well as the applied and preferred methods of competence development.

*Translated by Marzena Cichorzewska*

#### **Cytowanie**

Mendryk, I., Cichorzewska, M. (2017). Doskonalenie wiedzy i umiejętności zawodowych – różnice międzygeneracyjne. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (49), 163–179.