

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 4 (październik-grudzień)
ISSN 1896-9380, s. 15-29

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 4 (October-December)
ISSN 1896-9380, pp. 15-29

Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology

Idea samodoskonalenia w koncepcji zarządzania 4.0

The Idea of Self-Improvement in the Concept of Management 4.0

Joanna Tokar

Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii

Abstrakt. Wśród współczesnych naukowych rozważań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi szczególnego znaczenia nabiera istota rozwoju kompetencji w kontekście podziału odpowiedzialności za ten proces między pracodawcę a pracownika. Skutki czwartej rewolucji przemysłowej powodują fundamentalną zmianę i pokazują, że zarządzanie nieuchronnie zmierza w kierunku realnego upodmiotowienia pracowników, co ma również wpływ na upodmiotowienie ich procesu rozwoju. Pracownicy stoją przed potrzebą stałego i coraz bardziej samodzielnego doskonalenia swoich umiejętności. W konsekwencji od pracowników częściej oczekuje się inicjatywy i zrozumienia istoty podejmowanych działań rozwojowych. Powyższe uwarunkowania zachęciły autorkę do podjęcia próby zdefiniowania pojęcia „samodoskonalenie”. W artykule przedstawiono teoretyczne ujęcie problemu samodoskonalenia oraz autorski model i wyniki badań własnych. Celem artykułu jest sprawdzenie, na ile idea samodoskonalenia wpisuje się w koncepcję zarządzania 4.0 oraz określenie, na ile jest ona realizowana w praktyce. Autorka ze szczególną uwagą przygląda się pokoleniu Y, którego system wartości – a co za tym idzie cele zawodowe, stosunek do autorytetów, podejście do zmian – wpływa na motywację do podejmowania działań rozwojowych. Wnioski z badań mogą posłużyć pracodawcom, którzy chcieliby wesprzeć pracowników w procesie ich samodoskonalenia.
Słowa kluczowe: samodoskonalenie, pokolenie Y, rozwój.

Abstract. In this article the author tries to approach the scope of problems, which are necessary to understanding, what self-improvement is. The aim of this analysis is a presentation of the idea of “empowerment development process” and a study how this need is realized in practice especially by Y generation. The article presents theoretical approach to the problem of self-improvement and the original model and results of own research. The aim of the article is to check how much the idea of self-improvement is part of the “management concept 4.0” and how it is implemented in practice. The author is paying close attention to the Y generation, whose system of values, and hence professional goals, attitude to authorities, approach to change, influences the motivation to undertake development activities.

Keywords: self-improvement, generation Y, development.

Wstęp

Przemysł 4.0 w perspektywie fizycznej jest zjawiskiem kojarzonym głównie z innowacyjnymi materiałami, robotyzacją oraz autonomicznymi pojazdami, natomiast w ujęciu cyfrowym obejmuje nowoczesne systemy wytwarzania, zaawansowane systemy analityczne, przetwarzanie w chmurze, inteligentne czujniki, interfejsy mobilne, a także sztuczną inteligencję. Dyskurs dotyczący czwartej rewolucji przemysłowej stopniowo nabiera kształtów i zyskuje znaczącą rangę w środowiskach branżowych. Ogromna potrzeba badań wymaga wykwalifikowanych pracowników. Szybkie zmiany technologiczne wymagają od nich ustawicznego kształcenia się. Okres przydatności pewnych umiejętności wynosi dziś zaledwie 5 lat, podczas gdy kiedyś było to 20-30 lat (Biznes dla nauki, 2017).

Transformacja cyfrowa w zakresie zasobów ludzkich wymusza na pracownikach zmianę sposobu myślenia o ich pozycji na rynku pracy. 74% pracowników jest świadoma konieczności zdobywania nowych kompetencji, aby utrzymać pracę w coraz bardziej cyfrowym świecie; a 76% prezesów firm w Europie Środkowo-Wschodniej jako najważniejsze wyzwanie dla biznesu wskazuje brak osób z odpowiednim zestawem kompetencji – wynika z opracowania firmy doradczej PwC. 86% respondentów badania PwC (Workforce of the future: The competing forces shaping 2030) jest zdania, że nowe technologie i automatyzacja nie zastąpią kompetencji ludzkich, zmuszają jednak pracowników do większej elastyczności. Dlatego, aż ¾ badanych za kluczowy czynnik utrzymania się na rynku pracy uznaje zdolność do przekwalifikowania i zdobywania nowych umiejętności, aby dotrzymać kroku zmianom napędzanym przez transformację cyfrową (Kapitał ludzki, 2017, s. 16-17). Konieczne jest tworzenie sprzyjających warunków rozwoju oraz programów kształcenia, które umożliwią odnalezienie się we współczesnych realiach. Koncepcja przemysłu 4.0 wymusza również na pracownikach zmianę sposobu myślenia w zakresie odpowiedzialności za rozwój kompetencji i kieruje ich uwagę na potrzebę samodoskonalenia. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie pojęcia „samodoskonalenie”, które stanowi punkt wyjścia do badań empirycznych oraz zbadanie, w jaki sposób idea samodoskonalenia jest realizowana w praktyce, ze szczególnym uwzględnieniem podjęcia działań rozwojowych przez pokolenie Y.

1. Odpowiedzialność za rozwój zawodowy

Przez wiele lat uważano, że podmiotem odpowiedzialnym za rozwój zawodowy pracowników jest organizacja. To przełożeni i komórki personalne poszczególnych przedsiębiorstw ustalały, jakich działań edukacyjnych potrzebują osoby w nich zatrudnione. Rola pracownika ograniczała się do bycia wysyłanym na szkolenie.

Obecnie coraz większą popularność zyskuje przekonanie, iż odpowiedzialność za własny rozwój zawodowy spoczywa na jednostce, a podjęcie pracy w nowoczesnej organizacji staje się w coraz większym stopniu tożsame z podjęciem nauki (Sidor-Rządkowska, 2018, s. 152-153). Odpowiedzialność pracownika za własny rozwój zawodowy nie zwalania z odpowiedzialności organizacji. Powszechne wśród pracodawców staje się przekonanie, że warunkiem zyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej jest tworzenie środowiska, w którym wzrost poziomu kompetencji osób zatrudnionych w organizacji jest szybszy, niż zmiany zachodzące w otoczeniu. To, że współczesne przedsiębiorstwa wycofują się z projektowania tradycyjnie rozumianych ścieżek kariery obliczonych na kilkanaście i więcej lat, nie zmienia faktu, że kierownictwo tych firm musi podejmować wysiłki mające na celu zwiększanie potencjału pracowników organizacji (Sidor-Rządkowska, 2018, s.153). Zmiana sposobu myślenia współczesnych pracodawców i pracowników na temat rozwoju własnego zdeterminowana jest również tzw. różnorodnością pokoleniową. Jest to czynnik, który stanowi kryterium wyodrębnienia grup pracowniczych. Spotykające się w miejscu pracy pokolenia mają inne podejście do kariery, inne oczekiwania wobec pracodawcy i pracy, inaczej patrzą na rozwój (Jamka, 2011, s. 235). Szczególną uwagę skupia na sobie pokolenie Y.

2. Pokolenie Y

W przeciągu 10 lat pracownicy pokolenia Y, nazywani też zamiennie „mille-nialsami” będą stanowili 75% siły roboczej na świecie (Raport Deloitte, 2014).

Charakterystyczne dla pokolenia Y jest to, że nie przygląda się pracy przez pryzmat tego, co było udziałem ich poprzedników, a reprezentuje odmienne potrzeby i oczekiwania wobec pracodawcy. Nowa generacja pracowników to zdolni i jednocześnie wymagający ludzie, którzy wiedzą, czego chcą. Reprezentują specyficzne preferencje co do stylu uczenia się, co sprawia, że zachodzi konieczność rezygnowania z tradycyjnego podejścia do nauczania. Pracownicy pokolenia Y preferują naukę przez coaching, oczekując przy tym zabawy i wielosensorycznych wrażeń (Generation Y, 2008, s. 4). Wyzwanie, przed jakim stoi współczesny HR, to uświadomienie sobie, że doświadczenia pokolenia Y nabywane w toku edukacji muszą być powiązane z doświadczeniami pozazawodowymi. Na co dzień to pokolenie korzysta z elektronicznych urządzeń przenośnych umożliwiających mu pozostanie w stałym kontakcie z wieloma osobami jednocześnie. Za pomocą tych urządzeń młodzi ludzie przesyłają sobie krótkie wiadomości. W związku z powyższym, treści edukacyjne powinny być im przekazywane w małych porcjach, w jak najkrótszym czasie. Co więcej, te treści muszą być zgodne z ich preferencjami i oczekiwaniami (Gajda, 2016, s. 223). Jak pokazuje raport „Trendy HR 2017” zaledwie 28% pracowników pokolenia Y jest zdania, że firma wykorzystuje w pełni ich potencjał (Raport Deloitte, 2017).

Zwłaszcza u tego pokolenia może być to powodem frustracji i decyzji o zmianie pracy. Pracownik pokolenia Y ma potrzebę bycia atrakcyjnym na rynku pracy. Szuka ciekawych i zajmujących dla siebie form rozwojowych, których efekty chętnie upublicznia w portalach społecznościowych. Często rozbudowuje swój profil zawodowy na LinkedIn. I nie bez powodu, ponieważ dziś LinkedIn jest pierwszym źródłem, z którego korzystają rekruterzy przy poszukiwaniach kandydatów na stanowiska średniego i wyższego szczebla (Kawulska, 2017).

Podsumowując, cechą charakterystyczną tego pokolenia jest potrzeba permanentnej stymulacji (Weyland, 2011, s. 439-445). Pracownik pokolenia Y oczekuje wsparcia w działaniach rozwojowych ze strony pracodawcy. Według Raportu Deloitte – w odczuciu badanych, przedsiębiorstwa nie reagują odpowiednio na ich potrzeby rozwojowe. Millenialsi wiedzą, że rozwój czwartej rewolucji przemysłowej – w tym robotyki i IoT, sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego – wpłynie na ich miejsce zatrudnienia i nie czują się na to przygotowani. Zaledwie 36% stwierdziło, że pracodawcy pomagali im przygotować się do zmian związanych z czwartą rewolucją przemysłową (Raport Deloitte, 2018). To kolejny argument za tym, aby odpowiedzialność za rozwój scedować na pracownika. Taki sposób myślenia o rozwoju jest tożsamy z ideą samodoskonalenia rozumianą jako doskonalenie poszczególnych osób, w którym one same – a nie ich przełożony, organizacja czy ktokolwiek inny – są tego główną siłą napędową (Constable, 2002, s. 17). Rozwój następuje z inicjatywy własnej pracownika, ale to organizacje powinny być środowiskiem sprzyjającym rozwojowi oraz pozwalającym na szybkie budowanie umiejętności na warunkach pracownika.

3. Samodoskonalenie

W jednym z numerów „The Leadership Quarterly” pojawia się definicja samodoskonalenia: „Jest to proces, w którym każdy indywidualnie podejmuje inicjatywę, z pomocą lub bez osób trzecich. Inicjatywa ta dotyczy diagnozy potrzeb rozwojowych, formułowaniu celów rozwojowych, doboru metod rozwojowych oraz narzędzi służących ocenie efektów nauki” (Boyce et al., 2010, s. 161). Samodoskonalenie polega na wzięciu odpowiedzialności za swój proces rozwoju i samodzielny zaplanowaniu swoich działań rozwojowych (Torrington et al., 2008, s. 428). To w konsekwencji prowadzi do przeniesienia odpowiedzialności za rozwój zawodowy z organizacji na pracownika. Tendencję tę potwierdzają wnioski, wynikające z raportu firmy Deloitte zatytułowanego „Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji”, które prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Kariera i rozwój: stare i nowe zasady

Stare zasady	Nowe zasady
Kadra kierownicza lub system awansów wskazuje pracownikowi, czego powinien się uczyć	Pracownik decyduje, czego będzie się uczył, oceniając potrzeby swojego zespołu i swoje cele zawodowe
Ścieżka kariery dopuszcza dwa kierunki: „od góry” lub „poza struktury korporacyjne”	Kariera rozwija się w dowolnym kierunku
Karierą pracownika zarządza menedżer	Pracownik sam określa kierunki rozwoju zawodowego, korzystając ze wsparcia przełożonych lub innych osób
Za rozwój i szkolenia odpowiada dział szkoleń firmy	Dział szkoleń i rozwoju dostarcza materiały i zapewnia pozytywne doświadczenie uczenia się
Uczestnicy szkoleń uczą się tradycyjnie, na kursie w sali, czasami online	Ludzie uczą się cały czas, w formie mikronauczania, kursów, w salach i w grupach
Uniwersytet firmowy to centrum szkoleniowe	Uniwersytet firmowy to „forum korporacyjne”, na którym spotykają się przywódcy i zespoły interdyscyplinarne
Technologia szkoleniowa ukierunkowana jest na zachowanie zgodności z procedurami i na katalog kursów	Technologia szkoleniowa zapewnia możliwość ciągłego uczenia się w formie współpracy, w oparciu o dostępne, odpowiednio przygotowane treści
Materiały szkoleniowe dostarczają pracownicy działu szkoleń i specjaliści	Materiały szkoleniowe może zapewnić każda osoba pracująca w firmie; opracowują je zarówno pracownicy, jak i dział HR
Dowodem kwalifikacji są zaświadczenia, dostarczane przez uczelnie i uprawnione instytucje	Zaświadczenia można zdobyć na różne sposoby i w różnej formie

Źródło: Raport Deloitte, 2017, s. 37

W niniejszym artykule samodoskonalenie nie jest postrzegane jako kolejna metoda doskonalenia kompetencji, lecz jako pewna „filozofia życia” – postawa przyjmowana przez kogoś, kto chce rozwijać swoje kompetencje. W konsekwencji „samodoskonalenie polega na wzięciu odpowiedzialności za własny proces rozwoju oraz wszystkie aspekty uczenia się. Pozwala to na pełną indywidualizację aktywności w zakresie doskonalenia się” (Rakowska et al., 2000, s. 95). W modelu badawczym (Tokar, 2013, s. 153-159) służącym weryfikacji procesu samodoskonalenia przyjęto, że osoby podejmujące się tego procesu, powinny nie tylko realizować go z inicjatywy własnej, ale również uznawać działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, a także samodzielnie wyznaczać swoje cele rozwojowe. Spełnienie tych trzech warunków świadczy o realizacji idei samodoskonalenia w praktyce.

W niniejszym artykule zaproponowano następującą definicję samodoskonalenia (o której będzie mowa w dalszej części): jest to proces, za który uczący się bierze odpowiedzialność, poprzez własną inicjatywę w podjęciu działań rozwojowych. Ponadto uczący się uznaje ten proces za istotny i samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe.

4. Samodoskonalenie w praktyce

Na przełomie marca i kwietnia 2018 r. przeprowadzono badania, których celem było sprawdzenie, czy i w jaki sposób model samodoskonalenia jest realizowany w praktyce przez studentów studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Humanitas. Przeprowadzono badania ilościowe, techniką standaryzowaną opartą na komunikowaniu się pośrednim, czyli techniką ankiety. Zastosowano celowy dobór próby, który umożliwił zamierzony wybór osób ze względu na to, że spełniają one określonego rodzaju kryteria (Sołoma, 2002, s. 53). W badaniu za kryterium doboru osób do próby przyjęto przynależność do grupy studentów studiów podyplomowych kierunku Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Badaniu poddano 74 uczestników studiów podyplomowych. Analiza wyników badań tej grupy wydaje się o tyle ciekawa, że wszyscy respondenci podjęli naukę na tych samych studiach podyplomowych, co z punktu widzenia samodoskonalenia dało ciekawe spojrzenie na tę problematykę, gdyż z założenia można oczekiwać, że wszyscy będą realizować proces samodoskonalenia w praktyce. Zdecydowana większość respondentów to kobiety (84%). Najlicniejszą grupę stanowili respondenci zaliczani do pokolenia Y w wieku do 34 lat (65%). Zdecydowanie mniej liczna grupa to osoby powyżej 45 roku życia (3%).

Analizę rozpoczęto od założenia, że proces samodoskonalenia rozpoczyna się od pragnienia uczenia się (Pedler, 1994, s. 29), m.in. dlatego badaniem objęto uczestników studiów podyplomowych. Jednak fakt, że pracownik na poziomie deklaratywnym wykazuje własną inicjatywę w podejmowaniu działań rozwojowych nie przesądza, że realizuje on proces samodoskonalenia. Mimo, iż respondenci często deklarowali (74% dla całej grupy badawczej i 71% dla pokolenia Y), że inicjatywa własna to główny motywator ich działań rozwojowych, nie może to zagwarantować, że idea samodoskonalenia będzie realizowana przez nich w praktyce.

Narzędzie badawcze zostało tak skonstruowane, aby na podstawie wyników możliwe było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Czy studenci faktycznie realizują ideę samodoskonalenia? Wyróżniono dwie grupy pytań (tabela 2), na które zwrócono szczególną uwagę podczas analizy odpowiedzi respondentów:

- Pytania wstępne diagnostyczne – sprawdzają czy studenci nie zadeklarowali, że nie podejmują działań rozwojowych. Jeśli choć raz zaznaczyli odpowiedź, że „nie podejmują działań rozwojowych”, wówczas nie może być mowy o realizacji przez nich procesu samodoskonalenia.
- Pytania warunkujące – od trzech „właściwych” odpowiedzi na te pytania zależy czy respondent zostanie uznany za realizatora idei samodoskonalenia czy też nie. Poniższa tabela przedstawia „właściwe odpowiedzi”, czyli warianty odpowiedzi, które determinują realizację procesu samodoskonalenia.

Tabela 2. Pytania wstępne diagnostyczne i pytania warunkujące realizację procesu samodoskonalenia

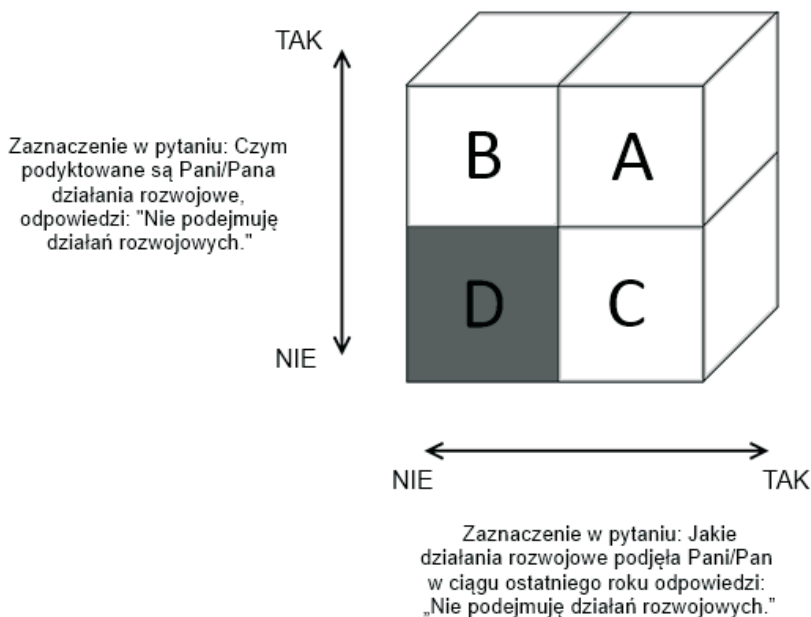
Grupa pytań	Pytanie	Warianty odpowiedzi, które determinują realizację procesu samodoskonalenia	Opis
wstępne diagnostyczne	Czym podyktowane są Twoje działania rozwojowe?	Respondent nie zaznacza odpowiedzi: „nie podejmuję działań rozwojowych”.	To dwa pytania – na każde z nich respondent musi „właściwie” odpowiedzieć, aby można było uznać, że może realizować ideę samodoskonalenia.
wstępne diagnostyczne	Jakie działania rozwojowe podjąłeś/podjęłaś w ciągu ostatniego roku?	Respondent nie zaznacza odpowiedzi: „nie podejmuję działań rozwojowych”.	
warunkujące	Działania związane z rozwojem kompetencji są dla mnie...	Deklaracja, że działania związane z rozwojem są dla respondenta: „bardzo ważne” lub „ważne”.	To trzy pytania – na każde z nich respondent musi „właściwie” odpowiedzieć, aby można było uznać, że realizuje ideę samodoskonalenia.
warunkujące	Czy wyznaczasz swoje cele rozwojowe?	Deklaracja, że cele rozwojowe wyznacza respondent samodzielnie.	
warunkujące	Czym podyktowane są Twoje działania rozwojowe?	Deklaracja, że działania rozwojowe podyktowane są „własną inicjatywą”.	

Źródło: Opracowanie własne

4.1. Pytania wstępne diagnostyczne

Chcąc sprawdzić, czy studenci realizują ideę samodoskonalenia w praktyce, zastosowano pytania wstępne diagnostyczne. W zależności od możliwych wyborów odpowiedzi istnieją 4 warianty:

- Wariant A: respondent w obu pytaniach deklaruje, że „nie podejmuję działań rozwojowych”.
- Wariant B: respondent deklaruje, że nie podejmuje działań rozwojowych w pytaniu: Czym podyktowane są Twoje działania rozwojowe?, jednak w pytaniu: Jakie działania rozwojowe podjąłeś/podjęłaś w ciągu ostatniego roku?, już tego nie potwierdza.
- Wariant C: respondent deklaruje, że nie podejmuje działań rozwojowych w pytaniu: Jakie działania rozwojowe podjąłeś/podjęłaś w ciągu ostatniego roku?, jednak w pytaniu: Czym podyktowane są Twoje działania rozwojowe?, już tego nie potwierdza.
- Wariant D: respondent nie zaznacza w obu pytaniach, że „nie podejmuje działań rozwojowych”.



Rys. 1. Warianty odpowiedzi na pytania wstępne diagnostyczne

Źródło: Opracowanie własne

Badania wykazały, że aż 100% respondentów nie zaznaczyło w obu pytaniach, że nie podejmuje działań rozwojowych. Zatem wszyscy respondenci realizują wariant D (tabela 3).

Tabela 3. Warianty odpowiedzi – pytania wstępne diagnostyczne

Wariant	A	B	C	D
% pracowników realizujących zachowania przypisane poszczególnym wariantom odpowiedzi	0%	0%	0%	100%

Źródło: Opracowanie własne

Tylko w przypadku, gdy respondent ani razu nie zadeklarował, że „nie podejmuje działań rozwojowych” (wariant D) analizowane są jego odpowiedzi na pytania warunkujące, które pozwolą wyłonić studentów realizujących ideę samodoskonalenia w praktyce. Dalszej analizie poddano 100% odpowiedzi respondentów.

4.2. Pytania warunkujące

Chcąc sprawdzić czy pracownicy realizują ideę samodoskonalenia w praktyce, posłużono się trzema zmiennymi, które zostały wykorzystane w pytaniach warunkujących:

- oceną przez respondentów działań rozwojowych, które muszą być dla nich ważne (a najlepiej bardzo ważne);
- deklaracją o samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych (dzięki temu pracownicy biorą za nie odpowiedzialność);
- deklaracją o własnej inicjatywie pracowników w podejmowaniu działań rozwojowych.

W przypadku pierwszej zmiennej – oceny przez respondentów rangi ważności działań rozwojowych – respondenci w jednym z pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety oceniali swój stosunek do działań rozwojowych. Wybierali spośród czterech możliwych wariantów odpowiedzi – bardzo ważne, ważne, raczej nieważne, nieważne; oceniając działania związane z rozwojem własnym. W tabeli nr 4 odpowiedzi te zostały podzielone na dwie grupy – bardzo ważne i ważne oraz raczej nieważne i nieważne. Założono, że jeśli działania związane z rozwojem własnym są dla respondenta ważne lub bardzo ważne istnieje większe prawdopodobieństwo, że realizowane działania zmierzające do samodoskonalenia podejmowane będą chętniej i częściej przez respondenta.

Sprawdzono również, czy badani wyznaczają samodzielnie swoje cele rozwojowe. Respondenci mieli możliwość wyboru jednej z trzech odpowiedzi – tak, wyznaczam swoje cele rozwojowe; nie, nie robię tego oraz nie, robi to za mnie przełożony/organizacja. W poniższej tabeli (tabela 4) odpowiedzi te zostały podzielone na dwie grupy: tak wyznaczam swoje cele rozwojowe oraz nie, nie wyznaczam celów rozwojowych (bez względu na powód). Z uwagi na fakt, że samodoskonalenie to przede wszystkim wzięcie odpowiedzialności za swój rozwój, należy sprawdzić, czy respondenci realizują to założenie przez samodzielne wyznaczanie celów.

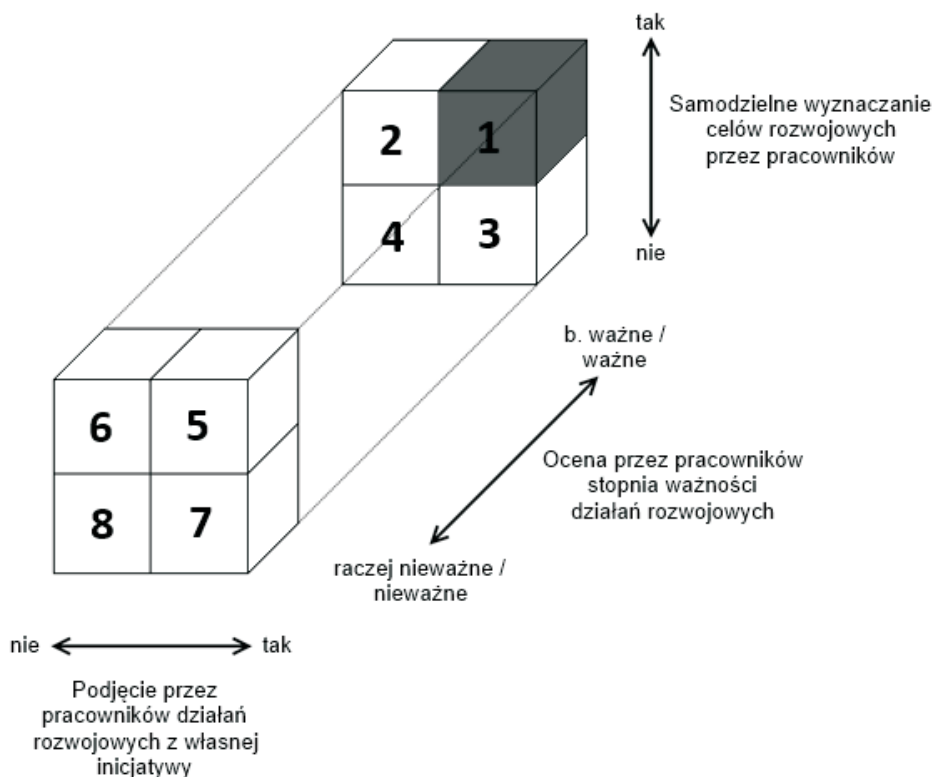
Kolejna zmienna dotyczy motywów podjęcia działań rozwojowych. Sprawdzone, jak często respondenci wskazywali, że podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy. Uwzględniając różne stopnie nasilenia omawianych trzech zmiennych, można uzyskać 8 wariantów zachowań.

Tabela 4. Osiem wariantów zachowań

Nr oktantu	Ranga/ważność działań rozwojowych	Samodzielne wyznaczenie celów	Podjęcie działań rozwojowych z własnej inicjatywy	Opis sytuacji
1	bardzo ważne/ważne	Tak	Tak	Respondent uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe i podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
2	bardzo ważne/ważne	Tak	Nie	Respondent uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe, ale nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.
3	bardzo ważne/ważne	Nie	Tak	Respondent uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojowych, ale podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
4	bardzo ważne/ważne	Nie	Nie	Respondent uznaje swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojowych i nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.
5	raczej nieważne/nieważne	Tak	Tak	Respondent ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, ale samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe i podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
6	raczej nieważne/nieważne	Tak	Nie	Respondent ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, ale samodzielnie wyznacza swoje cele rozwojowe, choć nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.
7	raczej nieważne/nieważne	Nie	Tak	Respondent ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojowych, ale podejmuje działania rozwojowe z własnej inicjatywy.
8	raczej nieważne/nieważne	Nie	Nie	Respondent ocenia swoje działania rozwojowe jako raczej nieważne lub nieważne, sam nie wyznacza swoich celów rozwojowych i nie podejmuje działań rozwojowych z własnej inicjatywy.

Źródło: Opracowanie własne

Stworzono model, który ma postać sześcianu podzielonego na osiem części (oktantów), które pozwalają wyróżnić 8 powyżej zaprezentowanych zachowań studentów wobec procesu samodoskonalenia (rys. 2). Numeracja oktantów w modelu odpowiada numeracji przypisanej ośmiu wariantom zachowań (tabela 4).



Rys. 2. Warianty odpowiedzi na pytania warunkujące

Źródło: Opracowanie własne

Oktant nr 1 ukazuje zachowania studentów, którzy realizują proces samodoskonalenia. Respondenci ci uznają swoje działania rozwojowe za ważne lub bardzo ważne, samodzielnie wyznaczają swoje cele rozwojowe i podejmują działania rozwojowe z własnej inicjatywy. Oktanty nr 2, 3, 4 ukazują zachowania studentów, którzy nie realizują w pełni procesu samodoskonalenia. Dla nich – na deklarowanym poziomie – działania związane z rozwojem są ważne lub bardzo ważne. Jest to ich cecha wspólna, jednak istnieją różnice w pozostałych dwóch kwestiach – samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych i podjęciu działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Oktanty nr 5, 6, 7 ukazują zachowania pracowników, którzy nie realizują w pełni procesu samodoskonalenia. Dla nich – na deklaracyjnym poziomie

– działania związane z rozwojem są raczej nieważne lub nieważne. Jest to ich cecha wspólna, jednak istnieją różnice w pozostałych dwóch kwestiach – samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych i podjęciu działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Oktant nr 8 ukazuje zachowanie respondentów, którzy nie realizują procesu samodoskonalenia. Dla nich działania związane z rozwojem są raczej nieważne lub nieważne. Studenci ci nie wyznaczają swoich celów rozwojowych i nie podejmują działań rozwojowych z własnej inicjatywy.

Celem nadrzędnym przeprowadzonych badań było sprawdzenie, jaki odsetek studentów pokolenia Y, jak i całej grupy studentów realizuje zachowania przypisane oktantowi 1. Tylko studenci z największym prawdopodobieństwem będą realizowali ideę samodoskonalenia w swoim życiu zawodowym i tylko o nich można powiedzieć, że realizują ideę samodoskonalenia w praktyce. Badania wykazały, że dla 100% badanych z pokolenia Y działania związane z rozwojem własnym są ważne lub bardzo ważne (dla porównania taką deklarację złożyło 95% wszystkich respondentów). Studenci pokolenia Y prezentują typ zachowania przypisany oktantom 1, 2, 3 lub 4. 69% badanych studentów z pokolenia Y realizuje w pełni proces samodoskonalenia przez uznanie swoich działań rozwojowych za ważne lub bardzo ważne, samodzielne wyznaczanie swoich celów rozwojowych i podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy. Tabele nr 5 i 6 przedstawiają, jaki odsetek studentów prezentuje zachowania przypisane kolejnym oktantom modelu.

Tabela 5. Warianty odpowiedzi – pytania warunkujące dla studentów pokolenia Y

Nr oktantu	1	2	3	4	5	6	7	8
% pracowników realizujących zachowania przypisane poszczególnym oktantom	63%	21%	8%	8%	0%	0%	0%	0%

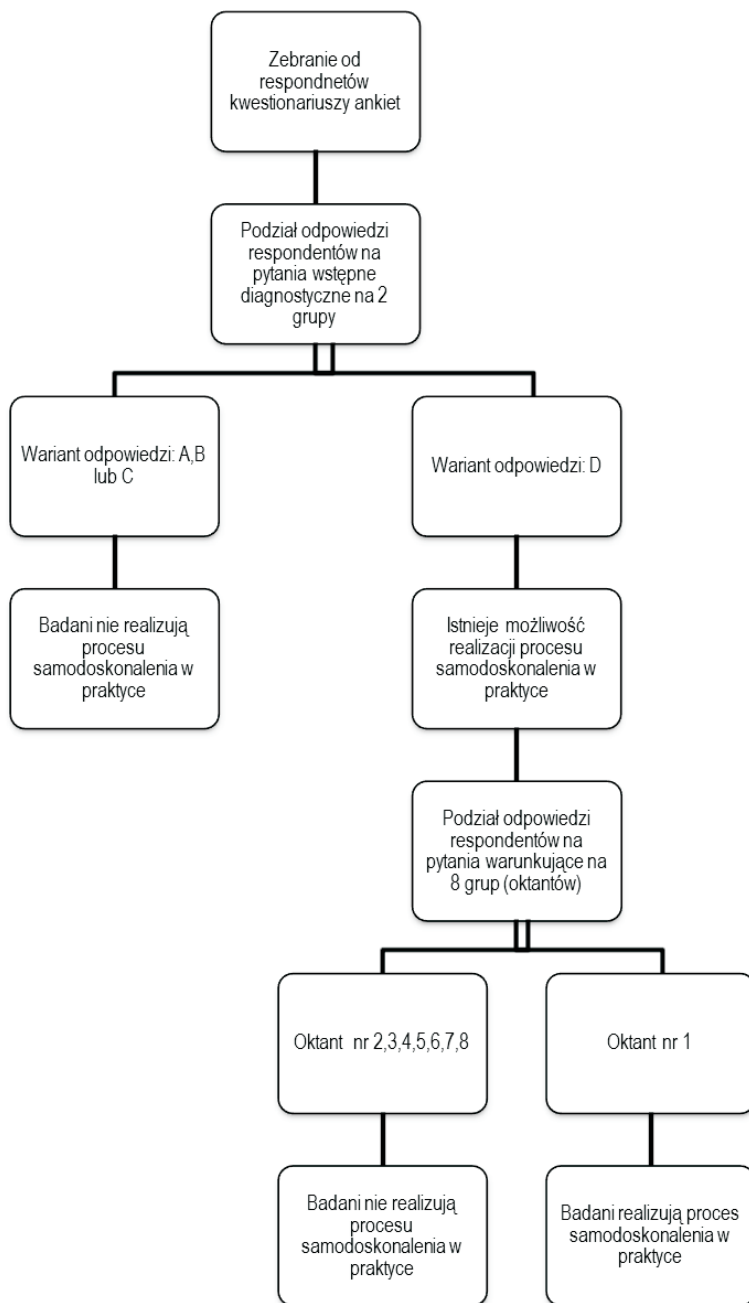
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6. Warianty odpowiedzi – pytania warunkujące dla wszystkich respondentów

Nr oktantu	1	2	3	4	5	6	7	8
% pracowników realizujących zachowania przypisane poszczególnym oktantom	68%	16%	7%	4%	0%	5%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne

Powyższe działania można opisać przy pomocy algorytmu. Procedurę postępowania – służącą diagnozie osób, które realizują ideę samodoskonalenia w praktyce – przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Algorytm postępowania przy diagnozowaniu osób realizujących ideę samodoskonalenia w praktyce

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowanie

Podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy i wykorzystanie różnorodnych metod doskonalenia dopasowanych do indywidualnych preferencji może przyspieszyć proces nauki. Ze względu na fakt, że działania zmierzające do wzrostu efektywności wpisują się w koncepcję zarządzania 4.0, tak i idea samodoskonalenia również może do niej należeć. Na podstawie przedstawionych rozważań i analiz wykazano, że studenci studiów podyplomowych w decydującej większości realizują ideę samodoskonalenia w praktyce. Studenci pokolenia Y nieco rzadziej, niż ich starsi koledzy, realizują model samodoskonalenia w praktyce. Mimo ich 100% deklaracji, że działania rozwojowe są dla nich ważne lub bardzo ważne, to 100% wszystkich odpowiedzi udzielonych w badaniu „nie wyznaczam moich celów rozwojowych” należy do respondentów pokolenia Y. 71% respondentów pokolenia Y i 74% wszystkich respondentów deklaruje, że podejmuje działania rozwojowe z inicjatywy własnej. Te wyniki dowodzą, że młode pokolenie bywa niesamodzielne w podejmowanych działaniach rozwojowych i potrzebuje wsparcia na etapie wyznaczania celów i ciągłego motywowania do działania. Młode pokolenie potrzebuje mentorów i autorytetów, które będą ich stale inspirowały do działań rozwojowych. Ten wniosek stanowi prawdziwe wyzwanie dla zarządzania 4.0. Badania pokazują, że nawet 23% respondentów pokolenia Y podejmuje działania rozwojowe ze względu na politykę organizacji, w której pracują, a tylko 71% z własnej inicjatywy. Tymczasem wyzwania, jakie stawia transformacja cyfrowa w zakresie zasobów ludzkich, wymusza konieczność częstego przekwalifikowywania się i dużej samodzielności w zdobywaniu nowych umiejętności. Jak pokazują badania, pokolenie Y nie jest na to jeszcze do końca gotowe.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOYCE L.A., ZACCARO S.J., WISECARVER M.Z., 2010, *Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development*, The Leadership Quarterly 21.
- [2] CONSTABLE A., 2002, *Samodoskonalenie kierowników*, [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
- [3] *Generation Y: What They Want from Work. A Summary Report of the Tell it how it is. Research 2008*, Talentsmoothie 2008.
- [4] JAMKA B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kapitałem do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [5] PEDLER M., 1994, *Samodoskonalenie menedżerów*, [w:] D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa.
- [6] RAKOWSKA A., SITKO-LUTEK A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., 2018, *Co dalej z rozwojem pracowników?, [w:] G. Gierszewska (red.), Co dalej z zarządzaniem?*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

- [8] SOŁOMA L., 2002, *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- [9] TORRINGTON D., HALL L., TAYLORS S., 2008, *Human Resource Management*, Pearson Education.
- [10] TOKAR J., 2013, *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- [11] WEYLAND A., 2011, *Engagement and Talent Management of Gen Y*, Industrial and Commercial Training, Vol. 43, Iss. 7.

NETOGRAFIA

- [1] *Biznes dla nauki – nauka dla biznesu w dobie przemysłu 4.0*, 2017 <https://www.robotyka.com/wiadomosc.php/wiadomosc.1819/biznes-dla-nauki-nauka-dla-biznesu-w-dobie-przemyslu-4-0> (24.10.2018).
- [2] GAJDA J., 2016, *Zarządzanie pracownikami pokolenia Y nowym wyzwaniem dla pracodawców*, [w:] Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 454, Wrocław 2016, http://www.dbc.wroc.pl/Content/36311/Gajda_Zarzadzanie_Pracownikami_Pokolenia_Y_Nowym_Wyzwaniem_2016.pdf (22.10.2018).
- [3] *Kapitał ludzki coraz bardziej digital. Jak cyfryzacja zmienia rynek pracy – Raport*, 2017, <https://www.magazynrekruter.pl/wp-content/uploads/2017/09/Rekruter-Wrzesien%CC%81-2.pdf> (22.10.2018).
- [4] KAWULSKA A., 2017, *Rekruterzy tropią cię na LinkedIn*, <https://www.kariera.pl/artykuly/rekruterzy-tropia-cie-na-linkedin/> (15.10.2018).
- [5] Raport Deloitte, *Kluczowe wnioski z badania Milenialsi 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-millenials2018.html> (20.10.2018).
- [6] Raport Deloitte, *Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/HumanCapitalTrends_2014_PL_1.pdf (27.10.2018).
- [7] Raport Deloitte, *Zamiana zasad w erze cyfryzacji – Trendy HR 2017*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Human_Capital_Trends_2017.pdf (22.10.2018).