

Bożena Gajdzik

## Model 70-20-10 uczenia się i rozwoju – argumenty za i przeciw

Sukces każdej firmy zależy nie tylko od zasobów pieniężnych, technologii, wyrobów, informacji, lecz przede wszystkim od zasobu ludzkiego, a właściwie od jego kompetencji. W celu doprowadzenia do pomyślnego wykonywania zadań w ramach przedsiębiorstwa pracodawcy podejmują działania na rzecz doskonalenia zawodowego pracowników. Rozwijanie kompetencji w trakcie kariery zawodowej pracownika odbywa się różnymi sposobami. W ostatnich latach zaobserwowano wzrastającą rangę modelu opracowanego przez Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera i Michaela M. Lombarda. Model ogranicza rangę szkoleń formalnych, a wzmacnia wiedzę nabywaną w trakcie pracy i w kontaktach interpersonalnych. Ze względu na strukturę poszczególnych metod i narzędzi doskonalenia kadr nosi on nazwę modelu 70 20-10 lub 70:20:10 (zapisy równoważne). W prezentowanej publikacji, która powstała na podstawie literatury przedmiotu, zestawiono cechy modelu 70-20-10 z modelem opartym na ustrukturyzowanych szkoleniach, wysuwając argumenty za i przeciw.

**Słowa kluczowe:** model 70-20-10 uczenia się i rozwoju (*The 70-20-10 Model for Learning and Development*), szkolenia (*training*), kadra (*staff*)

### Wprowadzenie

Rozwijanie kompetencji w trakcie życia zawodowego ma istotne znaczenie dla sukcesu organizacji. Istnieje kilka możliwości doskonalenia kompetencji pracowniczych. Najczęściej polega ono na organizowaniu szkoleń w miejscu pracy lub poza nim. Szkolenia stały się niemal regułą w każdym przedsiębiorstwie. Ze względu jednak na rosnące koszty i trudności w ustaleniu ich efektywności pracodawcy zostali zmuszeni do racjonalnego gospodarowania budżetem działu HR.

Pewnym rozwiązaniem jest rozłożenie procesu podnoszenia kwalifikacji pracowników na kilka segmentów. Segmentacyjna forma budowania kompetencji pracowników została wprowadzona w 1980 roku przez Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera i Michaela M. Lombarda w firmie Centre for Creative Leadership (CCL). Wyniki opublikowano w 1996 roku w książce *The Career Architect Development Planner* (Lombardo, Eichinger, 1996). Na podstawie badań stwierdzono, że pracownicy najsukuteczniej się uczą, gdy łączą różne podejścia do nauki, wzmacniające się nawzajem w proporcjach: 70-20-10. Największy udział w przyswajaniu wiedzy przez pracowników, wynoszący 70%, ma wiedza zdobyta w trakcie pracy (*challenging assignments*), udział 20% przypada na uczenie się przez interakcję (*developmental relationships*), a szkolenia i warsztaty (*coursework and training*) stanowią jedynie 10%. Proporcje zastosowane w modelu są umowne i należy je traktować jako pewien rodzaj formuły (Kellu, Madsen, 2015).

Celem prezentowanego opracowania jest przedstawienie specyfiki modelu 70-20-10 w porównaniu do tradycyjnych form szkoleń, a także wysunięcie argumentacji za i przeciw jego implementacji w ZZL. Przytoczoną argumentację należy traktować jako głos w dyskusji nad nowym modelem uczenia się i doskonalenia zawodowego kadry w przedsiębiorstwach.

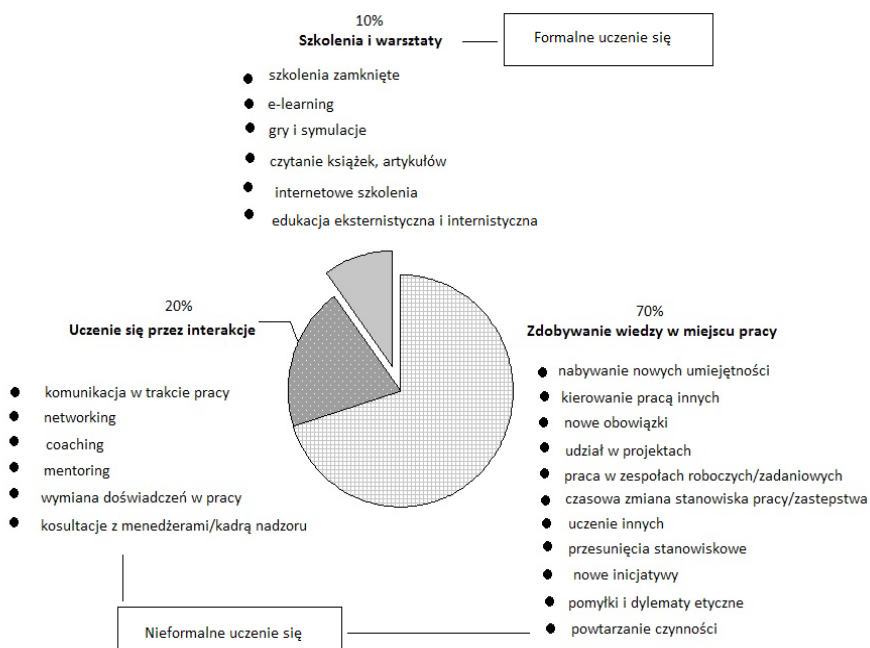
### Struktura modelu uczenia się i rozwoju 70-20-10

Strukturę modelu 70-20-10 tworzą różne formy uczenia, uporządkowane według źródeł powstawania wiedzy. W modelu występują formalne i nieformalne sposoby przekazu wiedzy. Jego specyfiką jest przewaga metod nieformalnych nad formalnymi. Nieformalne metody uczenia się stanowią 90% sposobów przekazu wiedzy. Przykładowe narzędzia budowania wiedzy pracowniczey według modelu 70-20-10 zamieszczono na wykresie 1.

Największym segmentem modelu (70%) są formy uczenia się w miejscu pracy, czyli w trakcie wykonywania powtarzalnych, codziennych czynności i podczas podejmowania nowych wyzwań zawodowych, np. udział w kolejnych projektach, przyjmowanie dodatkowych zleceń/zadań/obowiązków. Uczenie się jest również realizowane w trakcie zastępstw lub zmiany stanowiska pracy oraz podczas szkoleń współpracowników w ramach pracy zespołowej lub przez bezpośredniego przełożonego. W trakcie pracy doświadczeni pracownicy przekazują wiedzę „krok po kroku” nowym pracownikom. Szkolony ćwiczy pod opieką doświadczonego pracownika na stanowisku pracy. Popularną techniką szkoleniową jest instruktaż stanowiskowy. Pracownik musi zaznajomić się z procedurami, instrukcjami obowiązującymi w miejscu pracy. Dla poszczególnych stanowisk sporządza się szczegółowe

karty pracy (Standardowy Opis Pracy – SOP), kolorowe, łatwe do zrozumienia. Znajomość kart przez pracowników gwarantuje standardowy i bezpieczny sposób wykonywania pracy, odpowiedni poziom jakości produktów, odpowiedni poziom 5S na stanowisku pracy oraz identyfikowanie wszystkich niezgodności. Wymiana wiedzy realizowana jest także w trakcie przyuczania, instruowania, a nawet w sytuacji wzorowania się na innych pracownikach lub ich naśladowania (Gemza i wsp., 2010, s. 52–53).

Wykres 1. Struktura modelu 70-20-10 – przykład



Źródło: Gemza i wsp., 2010, s. 50–51

Kolejnym segmentem modelu 70-20-10 jest uczenie się przez interakcję. Udział tego segmentu to 20%. Uczenie realizowane jest w trakcie konsultacji z przełożonymi, jak i podczas wymiany doświadczeń ze spotykanymi w pracy osobami. Stosowane formy to między innymi: mentoring, coaching, networking, *consulting*, *shadowing*, *onboarding*.

Mentorem jest pracownik z dłuższym stażem pracy (ekspert) lub bezpośredni przełożony. Przygotowuje on podopiecznych do objęcia nowych stanowisk (nowego zakresu obowiązków) (Armstrong, 2007, s. 791–792). Coach jest najczęściej

doradcą pracowników na stanowiskach kierowniczych. Pomaga kierownikom właściwie realizować zadania poprzez wprowadzanie nowych metod i technik zarządzania, kontrolowania, delegowania uprawnień itp. Pracownik w organizacji konsultuje przebieg pracy z przełożonym i innymi pracownikami. Wymiana wiedzy nie następuje wielu problemów, pracownicy realizują bowiem wspólne cele w ramach przydzielonych im obowiązków i zadań.

Networking to nawiązywanie kontaktów i utrzymanie pozytywnych relacji w celu wymiany informacji oraz wzajemnego wsparcia w sferze zawodowej. To pielęgnacja znajomości, aby móc w razie potrzeby zwrócić się o pomoc do konkretnej osoby, która może i chce pomóc. Kontakt może być internetowy lub bezpośredni, regularny lub okresowy, przypadkowy lub zamierzony. Spotkania *face to face* mogą być oficjalne i nieoficjalne. Mogą to być spotkania branżowe i grup zawodowych: konferencje, zjazdy, targi pracy, targi kariery, organizacje zawodowe, grupy networkingowe. Są to także kontakty zdobywane w trakcie edukacji i kształcenia zawodowego, a także podczas spotkań towarzyskich (Wendt, Turniak, 2006). W warunkach zawodowych nacisk kładziony jest głównie na kontakty z kadrą kierowniczą i pracownikami nadzoru. Relacje pracownik–przełożony są formą bezpośredniej wymiany wiedzy w trakcie pracy (*know-how*).

*Shadowing* to uczenie się od innych (naśladowanie zachowań współpracowników). *Onboarding* to przygotowanie pracownika do objęcia nowego stanowiska. To techniki socjalizacji organizacyjnej (Bauer, Erdogan, 2011, s. 51–64). Jest to wdrożenie w nowe obowiązki, tak aby możliwe było jak najszybsze rozpoczęcie efektywnej pracy. Nazwa pochodzi z angielskiego *on board*, czyli „na pokładzie”.

Ostatnim segmentem modelu 70-20-10 są typowe szkolenia i warsztaty. Ich udział w programach rozwoju potencjału kadrowego firmy stanowi 10%. Są to szkolenia obowiązkowe (wymóg ustawowy, np. szkolenia z zakresu BHP) i dodatkowe, a realizowane są najczęściej okresowo według tematów wykładów (np. ochrona środowiska, kontrola jakości, obsługa urządzeń). Tradycyjne formy szkoleń, takie jak: wykłady, ćwiczenia, pokazy, konferencje, seminaria, *case study*, są wzbogacane nowymi formami, takimi jak: gry planszowe, gry komputerowe, symulacje, pokazy, odgrywanie ról, modelowanie zachowań, treningi wrażliwości, testy psychologiczne i wiele innych nowych metod przekazu wiedzy szkolonym (Szalkowski, 2002, s. 58–59). Do tego segmentu zalicza się także: e-learning, dystrybucję materiałów szkoleniowych przez sieć korporacji (intranet), czytanie książek, artykułów, w tym prasy zakładowej, oraz edukację dofinansowywaną przez pracodawcę. Szkolenia i warsztaty są zaliczane do formalnych sposobów przekazu wiedzy.

## Szkolenia w modelu 70-20-10

Szkolenia są przede wszystkim adresowane do pracowników na stanowiskach produkcyjnych. Dywersyfikacja form, wprowadzona w modelu 70-20-10, umożliwia wybór sposobu uczenia się bez względu na zajmowane stanowisko. Wszyscy pracownicy mogą się uczyć przez doświadczenie, relacje lub szkolenia. Tradycyjne szkolenia nastawione są na zwiększenie wydajności na danym stanowisku. W modelu 70-20-10 są kształtowane określone postawy i zachowania pracowników (kreatywność, przedsiębiorczość, samodzielność, komunikatywność itp.). Tematyka szkoleń jest rozbudowana o szkolenia kompetencji „miękkich”. Szkolenia wynikają (powinny wynikać) z rzeczywistych potrzeb organizacji.

W modelu 70-20-10 chodzi przede wszystkim o wzbogacenie intelektualne pracowników (rozwój intelektualny) i budowanie sieci relacji interpersonalnych (rozwój przez kontakty z innymi ludźmi). Szkolenia kończą się egzaminami potwierdzającymi fakt nabycia wiedzy lub uprawnień zawodowych. Model 70-20-10 opiera się na pełnym uczestnictwie pracowników w życiu zawodowym, zarówno poprzez szkolenia, jak i przede wszystkim poprzez bogactwo dostępnych form doskonalenia zawodowego. Szkolenia (ich tematyka) nastawione są na obecnie wykonywaną pracę. Pracownicy zmuszeni są myśleć perspektywicznie o firmie i związanej z nią karierze zawodowej. Formy szkoleń ulegają wzbogaceniu o symulacje, gry komputerowe itp. Przytoczone cechy tradycyjnych szkoleń oraz uczenia się i doskonalenia według modelu 70-20-10 zestawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Szkolenia a model 70-20-10

Szkolenia	70-20-10 Model uczenia się i doskonalenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ są najmniejszym segmentem modelu 70-20-10</li> <li>■ w wielu przypadkach obligatoryjne</li> <li>■ duży zakres sformalizowania przebiegu procesu uczenia się</li> <li>■ adresowane do pracowników na danych stanowiskach pracy</li> <li>■ nastawione na zwiększenie wydajności na danym stanowisku pracy</li> <li>■ mają na celu pogłębienie i poszerzenie umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej</li> <li>■ nastawione na obecnie wykonywaną pracę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ duża dywersyfikacja metod, form, technik uczenia się i doskonalenia zawodowego</li> <li>■ większy zakres zdobywania wiedzy przez doświadczenie zawodowe i samokształcenie</li> <li>■ swoboda w wyborze sposobu uczenia się i doskonalenia zawodowego</li> <li>■ nastawione na kształtowanie postaw, zachowań pracowniczych</li> <li>■ wzbogacają intelektualnie i środowiskowo (relacje interpersonalne)</li> <li>■ nastawione na teraźniejszość, ale przede wszystkim na przyszłość</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szalkowski, 2002, s. 51; Rabin, 2014, s. 2

## Argumenty za wprowadzeniem modelu 70-20-10 w organizacjach

Przebudowa polityki szkoleniowej w organizacjach wynikała z dotychczasowej użyteczności szkoleń. R. A. Noe (1999) podkreśla, że wydatki na szkolenia pod koniec lat 90. XX w. w przedsiębiorstwach północnoamerykańskich były niewspółmierne do uzyskanych efektów (przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych wydawały rocznie miliardy dolarów na szkolenia). Firmy wybierały niekonwencjonalne metody szkoleń, często droższe niż uczenie się w trakcie pracy. Ośrodki szkoleniowe coraz częściej przeprowadzały szkolenia w atrakcyjnych miejscach (poza terenem firmy). Odbycie szkolenia w ośrodku o wysokim standardzie pobytu i w miejscu odległym od przedsiębiorstwa zwiększało znacząco koszt edukacji (Cascio, 2001, s. 302). Rzeczywista kwota szkoleń wyjazdowych obejmowała koszty uczestnictwa w spotkaniu, koszty rozliczenia delegacji, wartość kwotową kosztu straconego czasu na danym stanowisku, koszty zastępstw pracowników nieobecnych w miejscu pracy (McKeon, 1981, s. 116–122). Rosnące koszty szkoleń były rezultatem różnicowania pracowników, coraz to nowych i bardziej skomplikowanych wymagań technologicznych i umiędzynarodowienia przedsiębiorstw (większa profesjonalizacja w zakresie przygotowania kadr do pracy poprzez dobór metod i technik szkoleniowych adekwatnych do specyfiki zagranicznych oddziałów przedsiębiorstwa – im większy stopień różnicowania kadry, tym większa różnorodność form doskonalenia zawodowego) (Thayer, 1997, s. 15–30).

Użyteczność szkoleń jest stałym przedmiotem badań naukowców i praktyków. W modelu Brogdeba-Cronbacha-Glesera (cyt.: Cascio, 2001, s. 312) za użyteczność szkoleń przyjmuje się różnicę między średnim wynikiem wydajności pracy w grupie nieuczestniczącej w szkoleniu a uczestniczącej w nim. Wydajność pracy po zakończeniu szkolenia powinna być wyższa niż przed jego odbyciem (Cascio, 2001, s. 312–313). Tradycyjnym sposobem oceny szkoleń jest analiza punktu krytycznego – punktu, w którym dochody zrównują się z nakładami. Stosowana jest również metoda analizy kosztów i korzyści (Kostera, Kownacki, 2000, s. 434). W poszczególnych modelach ocenia się różne poziomy szkoleń. U D. Kirkpatricka badane są: reakcja (ocena jakości szkoleń przez uczestników), wiedza (przyswojenie wiedzy przez szkolonych), zachowania (wykorzystywanie wiedzy w praktyce) i organizacja (analiza kosztów i korzyści) (Szalkowski, 2002, s. 68).

W ramach badań przeprowadzonych w środowisku dużych przedsiębiorstw w Polsce (Konopka, 2012, s. 101–132) ustalono, że stosowaną formą oceny efektywności szkoleń są ankiety wypełnione przez uczestników (po zakończeniu szkolenia) oraz obserwacja zmiany wydajności. Wyniki ankiet powinny potwierdzić stopnie spełnienia oczekiwań uczestników i zrozumienia programu. Może okazać się jed-

nak, że pracownicy są zadowoleni z samej możliwości udziału w szkoleniu i oceniają szkolenie wyżej niż uzyskane efekty (Szalkowski, 2002, s. 68). Trudno również w niedługim czasie po szkoleniu ocenić jego wpływ na wydajność pracy. Brak przełożenia wiedzy na wyniki pracy może być spowodowany na przykład brakiem zasobów (niewłaściwy sprzęt, przestarzała technologia). Problemy, jakie napotykają firmy w trakcie pomiaru efektów szkoleń, mogą przemawiać za wprowadzeniem modelu 70-20-10, ponieważ przyjęte w nim założenia umożliwiają racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi wydawanymi w tym obszarze. Chodzi tu o ustalenie budżetu szkoleń, zgodnego z możliwościami firmy i rzeczywistymi potrzebami szkoleniowymi. Pracownik nie musi zaliczać nadmiernej liczby szkoleń, może bowiem się uczyć w trakcie pracy. Dysproporcje pomiędzy kosztami szkoleń a bezkosztowymi (prawie bezkosztowymi) możliwościami uczenia zostały w modelu zniwelowane. Kształtowany pod koniec ubiegłego wieku typ pracownika wiedzy (*knowledge worker*) sprzyja rozwojowi sposobów doskonalenia zawodowego. Atutem pracownika wiedzy jest duża wrażliwość na uczenie się od innych i ciągle poszukiwanie wiedzy. Pracownik wiedzy nie ogranicza się do uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez zakład pracy, lecz poszukuje wiedzy „na własną rękę”. Nowe technologie przekazu wiedzy (internet, intranet) poszerzyły możliwości rozwoju zawodowego.

Możliwości organizowania szkoleń w przedsiębiorstwach bez udziału specjalistów z zewnątrz są poważnie ograniczone. Pracownicy przedsiębiorstwa z reguły nie są profesjonalnie przygotowani do prowadzenia szkoleń. Pracownicy działu HR oceniają dostępne oferty szkoleniowe i dokładnie analizują rynek tego typu usług, ponadto we współpracy z kadrą kierowniczą przygotowują wytyczne do programów szkoleniowych. Przed rozpoczęciem szkolenia oceniają przydatność szkoleń w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy. Nadzorują przebieg szkoleń. Pomiar wyników szkoleń jest dokonywany w trakcie i po zakończeniu szkolenia. Pomimo wielu działań pracowników działu HR przebieg szkolenia może nie spełniać oczekiwań przedsiębiorstwa, a tym bardziej pracowników. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego „Wpływ potencjału pracowniczego na przewagę konkurencyjną”, zrealizowanego w Wyższej Szkole Promocji (Konopka, 2012, s. 101–132), żadna z badanych dużych firm w Polsce, zatrudniających powyżej stu pracowników, nie zalicza procedury wyboru firm prowadzących szkolenie jako składowej swojej długookresowej polityki szkoleniowej. To bieżące potrzeby szkoleniowe warunkują wybór firmy, nie zawsze właściwej, a najczęściej przypadkowej.

Szkolenia są realizowane według opracowanego schematu. Mankamentem jest niemożność uwzględnienia potrzeb wszystkich pracowników, ponieważ wiedza jest przekazywana na poziomie przeciętnym (ogólnym). Programy mają charakter

stały, bez względu na liczbę i rodzaj uczestników. Zdarza się, że firmy szkolą pracowników w tych dziedzinach, w których korzyści ze zwiększonej efektywności nie są oczywiste dla przedsiębiorstwa. Wybierane są modne (nowe) tematy szkoleń (Szalkowski, 2002, s. 60). Szkolenia są z reguły prowadzone w stosunkowo licznych grupach uczestników. Jednym z powodów tego zjawiska jest uzyskanie niższych kosztów w przeliczeniu na pracownika. Pracownicy wytypowani do szkoleń często charakteryzują się zróżnicowanym poziomem wiedzy i umiejętności. Ci, którzy mają jej więcej, zniechęcają się do uczestnictwa w kursach lub też zawyżają poziom szkolenia. Osoby o niższym poziomie wiedzy mogą nie zrozumieć przekazywanej im wiedzy. Z kolei starsi uczestnicy szkoleń preferują metody tradycyjne (np. wykład), a młoda kadra woli uczyć się w sposób bardziej aktywizujący (np. gry symulacyjne) (Szalkowski, 2002, s. 60; Gajdzik, 2015, s. 91–106).

Eksperyment przeprowadzony w uniwersyteckim laboratorium produkcji przemysłowej (badania finansowane przez Johns-Manville Corporation) (cyt. Cascio, 2001, s. 302–305) nie potwierdził znaczącej przewagi szkoleń tradycyjnych nad uczeniem się w trakcie pracy. Badaniami objęto następujące zakresy: czas potrzebny do osiągnięcia kompetencji, poziom kompetencji pracownika, koszty szkoleń, rozwiązanie problemów produkcyjnych, postawy pracowników. Poszczególne parametry badań nie różniły się istotnie. Kilka lat później potwierdzono, że najlepszym sposobem na zdobycie wiedzy praktycznej są szkolenia na stanowisku pracy (Armstrong, 2007, s. 457). Zgodnie ze sprawozdaniem Amerykańskiego Urzędu Pracy (US Bureau of Labor, 1996) pracownicy przyswajają 70% wiedzy w sposób nieformalny w procesie pracy poprzez wymianę wiedzę i doświadczenia zawodowego (cyt. za: Armstrong, 2007, s. 502). Badania przeprowadzone na 750 dużych, giełdowych firmach w Stanach Zjednoczonych przez Watson Wyatt – światową firmę konsultingową w dziedzinie zarządzania ludźmi – w zakresie korelacji i powiązań różnych praktyk HR z rynkową wartością organizacji potwierdziły, że wartość akcji firm inwestujących w szkolenia jest niższa o 5,6% od tych, które nie mają polityki popierającej szkolenia<sup>1</sup>.

Model 70-20-10 odpowiada przede wszystkim ludziom młodym (pokolenie Y – osoby urodzone po 1980 roku) i bardzo młodym (pokolenie millenialsów – urodzeni po roku 1990). Pokolenie, które wciąż studiuje, ale równocześnie wchodzi na rynek pracy, ma własne podejście do edukacji. Na podstawie badań, w których wzięło udział ponad 42 tys. młodych ludzi (większość urodzona w latach 1990–1997) z całego świata, w tym ponad 1,6 tys. osób z Polski, ustalono, że: „70% wiedzy

1 Panel dyskusyjny: Czy szkolenia są firmom potrzebne? Czy budują ich wartość i są ważne dla ich wzrostu? Zdania są podzielone. 2C Consulting, <<http://nf.pl/po-pracy/szkolenia-plusy-i-minusy,8572,295>>.



powinno pochodzić z zajęć praktycznych, 20% to nauka poprzez spotkania z mentorami, menedżerami i innymi inspirującymi ludźmi, a ostatnie 10% to tradycyjne zajęcia teoretyczne”. Przedstawiciele młodego pokolenia szukają globalnych doświadczeń jako metody uczenia się. Ważne jest dla nich przebywanie w środowisku, w którym mogą stale odkrywać nowe możliwości i zdobywać nowe umiejętności. Pojawiający się na rynku pracy młodzi ludzie oczekują od swoich pracodawców możliwości nieustannego uczenia się zarówno od innych, jak i na podstawie własnych doświadczeń. Dla pokolenia Y ważne są możliwości realizowania pasji, stałego uczenia się i zdobywania międzynarodowego doświadczenia. Ważne są także kultura organizacyjna i środowisko pracy. Młodzi chcą rozwijać się w atmosferze wzajemnego zaufania, poszanowania indywidualności i mieć możliwość wyrażania swojego zdania (*Raport...*) Również e-learning przyciąga młodych ludzi. Wykorzystywane teleinformatyczne rozwiązania przekazu wiedzy łatwiej docierają do ludzi młodych niż pracowników dojrzałych. M. Hyla (2016) wprowadza e-learning w rozwiązania modelu 70-20-10. Jest on wykorzystywany zarówno do typowych kursów, pozwalających na indywidualną pracę z materiałem szkoleniowym dostarczanym poprzez różne media (np. sieć komputerową, płyty kompaktowe, pamięć *flash*), jak też do internetowych wykładów dostarczonych w trybie synchronicznym przez sieć („na żywo”) i asynchronicznych („z opóźnieniem”, „na żądanie” – albo przez sieć, albo poprzez inne media) (Hyla, 2016, s. 20).

Za wprowadzeniem modelu 70-20-10 może przemawiać również konieczność pracy zespołowej. Pracownicy nauczyli się, wzorując się między innymi na modelu japońskim, że praca w zespole daje lepsze efekty niż w pojedynkę (Tjosvold, 1991), jeśli członkowie zespołu umieją ze sobą współpracować (Robbins, 1998, s. 191). Praca w zespole opiera się na wymianie wiedzy i doświadczenia. Kontakty interpersonalne stanowią zatem o istocie pracy zespołu (Robbins, s. 201).

Model 70-20-10 może skutecznie funkcjonować przede wszystkim w organizacjach wirtualnych i międzynarodowych przedsiębiorstwach. W ramach tych organizacji obserwuje się ogromną popularność nowych form przekazu wiedzy. Rozwiązania usprawniające komunikowanie się w przestrzeni geograficznej, w tym *on-line*, to między innymi wirtualne biblioteki wiedzy, narzędzia typu: *Wiki*, *Videocast*, *Webinarium*<sup>2</sup>, i wiele innych rozwiązań bazujących na mechanizmach *social learning* (więcej w: Grudzewski i wsp., 2010, s. 185–191).

2 *Wiki* – typ serwisu internetowego, w którym treść można tworzyć i zmieniać z poziomu przeglądarki internetowej, za pomocą języka znaczników lub odpowiedniego edytora (zobacz: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki>). *Videocast* lub *Vodcast* od *Video On Demand*, czyli wideo do pobrania, forma komunikacji dostępna w telefonach komórkowych (zobacz: <http://sukcesstony.pl/co-to-jest-podcast>); *Webinarium* (*web* (sieć) + *seminar* (seminarium) – rodzaj internetowego seminarium, prowadzonego i realizowanego za pomocą technologii *webcast*, która umożliwia

Przytoczone przesłanki można uznać za podstawę do zróżnicowania form doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach. Obok tradycyjnych szkoleń i warsztatów coraz częściej stosowane są coaching i mentoring. Rozwój technologii teleinformatycznych zwiększył znaczenie przekazu wiedzy przez e-learning i inteligentne systemy szkoleniowe.

### Argumenty przeciw wprowadzeniu modelu 70-20-10 w organizacjach

Niewątpliwym minusem modelu 70-20-10 jest to, że proces uczenia się jest realizowany głównie w miejscu pracy (w dotychczasowym środowisku przebywania pracowników). Istniejące stosunki międzyludzkie mogą utrudniać pracownikom dostęp do wiedzy – niechęć dzielenia się wiedzą. Aby model 70-20-10 osiągnął sukces w organizacji, służbowe, kontakty interpersonalne muszą być oparte na relacjach partnerskich. „Dobre stosunki międzyludzkie są ważne dla każdego pracownika (...), a dobra wola jest podstawą budowania zaufania między pracownikami. Dobre stosunki międzyludzkie wywodzą się z dobrych zasad polityki personalnej, które muszą być znane i stosowane w organizacji”. Tymczasem na rynku nadal funkcjonują firmy, które przyjmują zasadę „najmij i zwolnij” (Muhlemann i wsp., 2001, s. 533).

Model 70-20-10 zmniejsza udział szkoleń w doskonaleniu zawodowym, a to przede wszystkim szkolenia dają możliwość zharmonizowania struktury firmy. Poprzez poprawę komunikacji między pracownikami oraz zminimalizowanie ryzyka konfliktów między nimi można znacznie zwiększyć efektywność ich działań. Skłócony zespół, którego praca pozostawia wiele do życzenia, może odbudować pozytywne relacje po wzięciu udziału w odpowiednich kursach. Kursanci, czyli osoby pracujące ze sobą na co dzień, integrują się, co wpływa bardzo pozytywnie na ich wspólną pracę na długo po zakończeniu szkolenia. Szczególnie integrują grupę szkolenia wyjazdowe, tzw. wyjazdy firmowe, miced, eventy pracownicze, *incentive*, turystyka korporacyjna, programy *team building* itd. Wspólne wyjazdy pracowników, trwające zazwyczaj kilka dni, umacniają więzi grupowe i budują nowe relacje. W sytuacji ograniczenia szkoleń, zwłaszcza wyjazdowych, pracownicy zmuszeni są przyswajając wiedzę w dotychczasowym środowisku (warunkach pracy), co nie zawsze sprzyja nawiązywaniu nowych relacji, niekoniecznie służbowych.

Szkoleniom towarzyszy wspólny relaks. Korzyści wynikające ze szkoleń są zatem dwutorowe: pracownik korzysta z form wypoczynku i przyswaja wiedzę. Szkolenie

obustronną komunikację między prowadzącym spotkanie a uczestnikami, z wykorzystaniem wirtualnych narzędzi. W założeniu ma przypominać tradycyjne spotkanie i umożliwić kontakt mimo dużych odległości. Webinaria wykorzystywane są głównie jako narzędzia szkoleniowe i marketingowe (por.: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Webinarium>).

daje możliwość poznania współpracowników w innych sytuacjach zawodowych. Szkoląc ich, wpływa się na ich wzajemne relacje, integruje się ich, dzięki czemu zmniejsza się ryzyko powstawania szkodliwych konfliktów na terenie firmy. Lepsza jest komunikacja między współpracownikami, a jeśli w szkoleniach uczestniczyło również szefostwo, to i między nimi a pracownikami. Uznaje się, że integracyjne szkolenia, wzbogacone o liczne atrakcje wypoczynkowe, zwiększają efektywność kursów i warsztatów<sup>3</sup>.

Nie wszystkie formy organizacji pracy ułatwiają pracownikom dostęp do wiedzy, np. praca zmianowa, zwłaszcza w godzinach popołudniowych i wieczornych, nie sprzyja procesowi uczenia się. Ponadto są w firmach stanowiska, na których praca jest zbyt monotonna. Pracownicy, wykonując proste, powtarzalne czynności przez dłuższy czas, uodporniają się na nową wiedzę. Zadania takie mogą powodować, że pracownik nie będzie odczuwał potrzeby dalszego doskonalenia, np. z powodu zmęczenia, apatii (Szalkowski, 2002, s. 123). Ponadto narzucone tempo pracy (automatyzacja linii produkcyjnych) nie sprzyja wymianie doświadczeń zawodowych między pracownikami; nawet chwilowe odejście od linii wymaga natychmiastowego zastępstwa („wolny skoczek”). Pracownicy na liniach produkcyjnych uczą się, przyswajając jasne i proste instrukcje (karty stanowiskowe). Karty pracy zbudowane są według założeń: co? jak? dlaczego? Praca niezgodna z instrukcją (pod kątem jakości, wydajności, dostaw) na liniach produkcyjnych (montażowych) nie powinna mieć miejsca. Wśród pracowników na liniach produkcyjnych wyrabia się nawyk posługiwania się instrukcjami (Muhlemann i wsp., 2001, s. 533).

Przyjmując model 70-20-10, nie można zakładać, że wszyscy pracownicy firmy będą mieli jednakową motywację do zdobywania wiedzy. Jak podaje S. P. Robbins (1998, s. 362), przytaczając model cech pracy Richarda Hackamana i Grega Oldhama (1976, s. 250–279), „związki między wymiarami pracy a wynikami ulegają modyfikacji lub dostosowaniu w zależności od natężenia, z jakim występują potrzeby rozwojowe danej osoby, czyli od pragnienia szacunku i uznania dla siebie oraz samorealizacji, odczuwanych przez pracownika”.

Brak szkoleń organizowanych przez firmę może być odebrany przez pracowników negatywnie, na przykład że firma nie przychyliła się do nowych rozwiązań, a wręcz ich nie wymaga. Ciężar zdobywania wiedzy przesuwają się ewidentnie na stronę pracownika, który musi wypracowywać swój własny model doskonalenia zawodowego. Ponadto redukując liczbę szkoleń, pracownicy mogą odnieść wrażenie, że sytuacja finansowa firmy uległa pogorszeniu. Szkolenia zaliczane są bowiem do kosztownych form podnoszenia kwalifikacji. Ograniczenie liczby tzw. szkoleń

3 Zobacz: Porady ekspertów, <<http://szkolimy24.pl/publikacje/zalety-szkolen-dla-pracownikow,p14.html>>.

rozwojowych, czyli takich, które stanowią inwestycję długoterminową w pracowników w kontekście ich przyszłych ewentualnych stanowisk i zadań, pracownicy mogą odbierać jako brak szans na awans bądź wzrost wynagrodzeń, co może skutkować spadkiem wzrostu produktywności załogi. Jeśli pracodawca nie ma dla nich przygotowanych ścieżek kariery, pracownicy szukają innej organizacji, która zapłaci więcej za ich umiejętności, niestety często u bezpośredniej konkurencji.

Szkolenia są cenioną formą zdobywania wiedzy przez pokolenie X (urodzeni po 1960 roku). Pracownicy w wieku 50+ cenią sobie formalne sposoby przekazu wiedzy. Pracownicy ci tym różnią się od pokolenia Y, że preferują stabilność i czują większy opór wobec zmian. Akceptują dobrze im znane metody przyswajania wiedzy, a należy podkreślić, że wskutek starzenia się społeczeństwa osoby 50+ w wielu przedsiębiorstwach stanowią znaczny procent załogi (Gajdzik, 2014, s. 43–56). Cytując za L. Edvinssonem i M. S. Malonem (2001, s. 98–99): „Przenoszenie filozofii korporacyjnej zwykle odbywa się poprzez pracowników-weteranów. Fluktuacja tej grupy wiekowej pracowników stanowi duże zagrożenie dla trwale wartości kapitału organizacyjnego”.

Plusem przeprowadzanych szkoleń jest to, że są organizowane w rozmaitych formach i w różnym czasie. Ich specyfika może być w pełni dopasowana do potrzeb danego przedsiębiorstwa i oczekiwań uczestników. Istniejące dysproporcje wynikające z braku właściwych kwalifikacji najłatwiej zniwelować poprzez systematyczne szkolenia. Szkolenia są ustalane dla poszczególnych stanowisk pracy i dla konkretnych pracowników.

Tymczasem w modelu 70-20-10 uczenie się przez doświadczenie i praktyczne działanie nie zawsze przynosi spodziewane efekty. Przeżywanie pewnych sytuacji w pracy dla jednych pracowników może być sposobem na zmianę zachowań, dla innych niekoniecznie. „Nie da się przewidzieć, czy dane doświadczenie stanie się źródłem rozwoju kompetencji, podobnie jak nie można z góry przewidzieć, czy dana kompetencja ukształtuje się w wyniku pewnych doświadczeń. Jak proces rozwijania kompetencji u jednostki przebiega, w decydującej mierze uzależnione jest od jej osobowości, a szczególnie od inteligencji” (Szalkowski, 2002, s. 50, za: Lèvy-Leboyer, 1997, s. 41).

Przytoczona lista argumentów przeciw nie umniejsza rangi modelu 70-20-10 w doskonaleniu zawodowym. Argumenty za i przeciw mają na celu jedynie pogłębienie wiedzy na temat jego specyfiki. Model 70-20-10 można uznać za przejaw zmian na rynku pracy (nowe pokolenie pracowników) i rozwój uczenia się cybernetycznego (Mikuła, 2001, s. 21), polegającego na odkrywaniu nowych sposobów zdobywania wiedzy.

## Podsumowanie

Przedstawiony model 70-20-10 rozwoju zawodowego jest dalece uproszczony. W rzeczywistości nie jest on ani tak prosty, ani tak jasny. Implementowany model może mieć różne skutki w organizacjach, może wystąpić wiele czynników zakłócających jego przebieg, np. niechęć pracowników do samodzielnego uczenia się, będąca rezultatem przyzwyczajenia, że to pracodawca kieruje kompetencjami pracowników. Nie ma jednakowych organizacji i identycznych zachowań pracowniczych; różne formy szkoleń mogą wywołać różne skutki. Nadmiar szkoleń i ich niewłaściwy dobór tematyczny może zniechęcać pracowników do uczestnictwa. W ostatnich latach odnotowano w organizacjach rosnące koszty szkoleń. Obecnie, kiedy personel traktowany jest jako najważniejszy kapitał organizacji, pracodawcy zmuszeni są różnicować formy podnoszenia kwalifikacji. Taką możliwość stwarza model 70-20-10. Układa on różne metody i techniki przekazu wiedzy w pewną logiczną całość według trzech podstawowych segmentów: uczenia się w trakcie pracy, uczenia się przez relacje oraz uczenie się podczas tradycyjnych szkoleń i warsztatów.

## Literatura

- APA (2011), Maintaining, expanding, and contracting the organization, w *APA Handbooks in Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna a Wolters Kluwer business, wyd. IV.
- Bauer T. N., Erdogan B. (2011), Organizational socializations. The effective onboarding of new employees, w Zedeck S., Aguinis H., Cascio W., Gelfand M., Leung K., Parker S., J. Zhou (red.), *APA Handbook of I/O Psychology*, vol. III.
- Cascio W. F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Kraków, Dom Wydawniczy ABC.
- Edvinsson L, Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Warszawa, PWN.
- Gajdzik B. (2014), Sterowanie fluktuacją pracowników 50+ w przedsiębiorstwie produkcyjnym, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5 (100).
- Gajdzik B. (2015), Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie hutniczym, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS Zarządzanie*, nr 4.
- Gemza D., Sawicz A., Kalisz M., Symolon E., Ibisz M., Więch-Łazor G., Lewicki M. (2010), *Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie*, Warszawa, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <<http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/broszura-pracownicy.pdf>>.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa, Wyd. Poltext.

- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976), *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, Organizational Behavior and Human Performance, sierpień.
- Hyla M. (2016), *Przewodnik po e-learningu*, wydanie V zmienione i poszerzone, Warszawa Wolters Kluwer.
- Kajewski K., Madsen V. (2015), *Demystifying 70:20:10* (PDF), <[http://deakinprime.com/media/47821/002978\\_dpw\\_70-20-10wp\\_v01\\_fa.pdf](http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf)>.
- Konopka J. (2012), Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy, w Harasim W. (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Warszawa, Wyższa Szkoła Promocji.
- Kostera M., Kownacki S. (2000), Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, w Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa, PWN.
- Lèvy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa, Poltext.
- Lombardo M., Eichinger R. W. (1996), *The Career Architect Development Planner*, I wyd., Minneapolis, Lominger.
- McKeon W. J. (1981), How to determine off-site meeting costs, *Training and Development Journal*, nr 35.
- Mikula B. (2001), W kierunku organizacji inteligentnych, Kraków, Wyd. Antykwa.
- Muhlemann A. P., Oakland J. S., Lockyer K. G. (2001), *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Warszawa, PWN.
- Noe R. A. (1999), *Employee Training and Development*, Burr Ridge, IL, Irwin/McGraw-Hill.
- Rabin R. (2014), *Blended Learning for Leadership The CCL Approach*, Center for Creative Leadership, <<http://insights.ccl.org/.../redefine-the-blend-stop-ignoring-90-of-leadership-development/>>.
- Raport „YouthSpeak 2015”, <<http://www.mpolska24.pl/wiadomosc/ramka/1715682/milleniarsi-niezadowoleni-z-edukacji-70-20-10-idealnym-modelem-zdobywania-wiedzy3>>.
- Robbins S. (1998), *Zachowania w organizacji*, Warszawa, PWE.
- Szalkowski A. (red.), (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Warszawa, Poltext.
- Thayer P. W. (1997), A rapidly changing World: Some implications for training systems in the year 2001 and Beyond, w Quinones M. A., Ehrenstein A. (red.), *Training for a Rapidly Changing Workplace*, Washington, DC, American Psychological Association.
- Tjosvold D. (1991), *Team Organization: An Enduring Competitive Advantage*, Chichester, Wiley.
- Wendt R., Turniak G. (2006), *Profesjonalny networking czyli kontakty, które procentują*, Warszawa, Wyd. Arte.

## The 70–20–10 Model for Learning and Development: Pros and Cons

### Summary

The success of each and every company is dependent on not only its capital resources, technology, products, and information, but primarily on its human resources, or more precisely, on their competencies. In order to lead to a successful execution of tasks within the framework of the company, the employer undertakes actions aimed at the professional improvement of employees. The development of competencies over the course of a worker's professional career is conducted using various methods. Recent years have seen the growing importance of the model developed by Morgan McCall, Robert W. Eichinger, and Michael M. Lombardo. This model reduces the importance of formal training, developing knowledge based on work experience and interpersonal relations in its stead. Due to the structure of the individual methods and tools for improving staff, it is known as the 70–20–10 or 70:20:10 model (equivalent notation). The paper, based on topical literature, assembles the qualities of the 70–20–10 model and compares them with a model based on structured training, putting forward arguments for and against.

---

B o Ź e n a G a j d z i k – doktor nauk ekonomicznych, inżynier, jest pracownikiem Politechniki Śląskiej. W pracy naukowej zajmuje się problematyką zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, identyfikując i przedstawiając zakres zmian wprowadzonych w różnych obszarach funkcjonowania biznesu po transformacji gospodarczej. Zbiór prac naukowych to 420 publikacji w krajowych i zagranicznych czasopismach, monografiach i materiałach konferencyjnych. Problematyka zarządzania była również przedstawiana w podręcznikach akademickich i monografiach naukowych. Autorka zwraca szczególną uwagę na nowe obszary zarządzania, takie jak: zarządzanie absencjami, zaangażowanie pracownicze, zarządzanie talentami, zarządzanie luką pokoleniową. Problematyka czynnika ludzkiego w zrestrukturyzowanych przedsiębiorstwach jest również analizowana w ujęciu sektorowym (grupy przedsiębiorstw). Jako *case study* autorka podaje przykłady funkcjonowania sektora hutniczego w Polsce po jego restrukturyzacji.