

Bożena GAJDZIK

Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii,

Katedra Inżynierii Produkcji

Zarządzanie ciągłością wiedzy w modelu 70-20-10

Synopsis: W artykule przedstawiono problematykę zarządzania ciągłością wiedzy w organizacjach w warunkach zmian społeczno-demograficznych (starzenie się społeczeństw, wypieranie generacji X przez generację Y z organizacji) i zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem (nowe paradygmaty zarządzania). Omówione zmiany uznano za determinanty wprowadzenia modelu uczenia się i doskonalenia zawodowego – modelu 70-20-10.

Słowa kluczowe: luka wiedzy, model 70-20-10, pokolenie X, pokolenie Y.

Wprowadzenie

W społeczeństwach zachodnioeuropejskich występuje zjawisko starzenia się ludności (liczba osób w wieku powyżej 65 lat aktywnych zawodowo w ostatnich latach znacznie wzrosła) – zmieniła się struktura wiekowa pracowników. Na rynku amerykańskim, według badań US Bureau of Labor Statistic, w ostatniej dekadzie wzrosła zarówno liczba pracowników w wieku 55–64 lat (wzrost o 36,5%), jak i liczba pracowników w wieku 65 lat i starszych (wystąpił wzrost o około 50%) [35]. W krajach Unii Europejskiej (27 państw) wskaźnik obciążenia demograficznego osobami powyżej 65 roku życia stanowi ponad 27,8%. Według prognoz do 2060 roku wskaźnik ten (osoby w wieku 65 lat i powyżej w stosunku do osób w wieku 15–64 lat) wzrośnie z 27,8 % do 50,1 % w UE [27]. Pod wpływem uchwalonych reform emerytalnych rośnie wskaźnik uczestnictwa grupy wiekowej 55–64 w życiu zawodowym. Mediana wieku Europejczyka to ponad 40 lat [37]. W najbliższych latach starzejące się pokolenie skorzysta z należnych mu świadczeń emerytalnych. Starzenie się społeczeństw UE jest efektem zmniejszania się liczby urodzeń w kolejnych latach i wydłużenia życia (rezultat: zwiększanie procentowego udziału ludności w wieku starszym w ogólnej strukturze ludności – struktura wiekowa ludności przybiera kształt wrzeciona) [34]. Polska, podobnie jak inne kraje europejskie, boryka się ze

zmianami demograficznymi, z problemem starzenia się społeczeństwa. Zmienia się struktura wiekowa ludności, a co zatem idzie także struktura siły roboczej. Według wyników NSP 2011, liczba ludności w wieku niemobilnym (mężczyźni 45–64 lata i kobiety w wieku 45–59 lat) zwiększyła się w porównaniu do spisu z 2002 roku o prawie 12% – do 9378,5 tys. osób, a w wieku poprodukcyjnym o ponad 13% – do 6512,1 tys. osób. W obu tych grupach nastąpił wzrost ich udziału w strukturze ludności do 24,4% w grupie w wieku niemobilnym (wzrost o 2,5 p.p.) i do 16,9% w grupie w wieku poprodukcyjnym (wzrost o 1,9 p.p.). Jednocześnie prognozy demograficzne wskazują na dalsze niekorzystne zmiany demograficzne [25]. Zmiany w strukturze społeczeństw odbijają się na rynku pracy. W przedsiębiorstwach występuje luka pokoleniowa (ang. *age gap*), jako rozbieżność pomiędzy doświadczoną kadrą przedsiębiorstwa (pracownicy w wieku 50+ i więcej – pokolenie X) a pracownikami młodego pokolenia (pokolenie Y). Przykładowo w sektorze energetycznym na świecie średnia wieku pracowników to 46–49 lat, a typowy wiek przejścia na emeryturę to 55 lat [19]. W Polsce luka pokoleniowa występuje w wielu zakładach przemysłu ciężkiego. Przykładowo w sektorze hutniczym najliczniejszą grupę pracowników stanowią pracownicy 50+. Średnia wieku osób zatrudnionych w największym na polskim rynku przedsiębiorstwie hutniczym – ArcelorMittal Poland – wynosi 48 lat. Ponad 5 tys. pracowników spośród 12 tys. zatrudnionych jest w wieku powyżej 50 roku życia, co stanowi 42% załogi [7–8]. Za parę lat może brakować kadry w związku z przejściem pracowników, tzw. *baby boom* na emeryturę. Skutkiem tego będzie luka wiedzy. Odejdzie bowiem kadra, która miała największe doświadczenie zawodowe, potwierdzone wieloletnim stażem pracy. Pojęcie luki (ang. *gap*), w znaczeniu przenośnym, oznacza brak, niedobór, niedostatek czegoś [30]. Potocznie luka to miejsce niczym niezapełnione, puste, różnica między stanem pożądanym a rzeczywistym [10, s. 44]. Luka wiedzy to różnica między zapotrzebowaniem na wiedzę (umiejętności, najczęściej specjalistyczne) a wiedzą (umiejętnościami) pracowników [5].

Problematyka zapewnienia ciągłości wiedzy (ograniczenie luki wiedzy) stała się przedmiotem niniejszej publikacji. Oddziaływanie na zmniejszenie luki wiedzy jest możliwe przez implementację modelu 70-20-10. Jest to model uczenia się i doskonalenia zawodowego (ang. *The 70-20-10 Model for Learning and Development*). Model został opracowany w 1980 roku przez Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera i Michaela M. Lombardo w firmie Centre for Creative Leadership (CCL). Wyniki opublikowano w 1996 roku w książce: *The Career Architect Development Planner* (Lombardo, Eichinger, 1996) [20]. Uczenie się i doskonalenie realizowane jest w ramach trzech segmentów:

1. Uczenie się poprzez pracę (segment stanowi 70% ogółu procesu uczenia się).
2. Uczenie się przez interakcje (segment o udziale 20%)
3. Uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach (segment 10%).

Udział poszczególnych segmentów jest sprawą umowną, jest to rodzaj formuły naukowej. Występują następujące równoważne zapisy modelu: 70-20-10 lub 70:20:10.

Celem publikacji jest wykazanie przydatności modelu 70-20-10 w zarządzaniu ciągłością wiedzy w organizacjach w warunkach zmian demograficznych i różnic pokoleniowych (cechy pokolenia X a cechy pokolenia Y).

1. Cechy pokolenia X i Y a luka wiedzy

We współczesnej organizacji funkcjonują różnicowane wiekowo pokolenia: pokolenie wyżu demograficznego (ang. *Baby Boomers*) z rocznika 1946/1961, generacja X (ang. *Generation Xers*), tj. urodzeni w latach 1961–1981, i generacja Y (ang. *Generation Y – Millennials*), czyli roczniki 1982–2000 (nazywane również pokoleniem *youtube*) [31]. Do organizacji stopniowo wchodzi też pokolenie Z – jako najmłodsza grupa potencjalnych pracowników – osoby urodzone po 2000 roku (obecnie stażyści po profilu zawodowym) [16]. Spośród wymienionych grup pokoleniowych w organizacji dominują pracownicy zaklasyfikowani do pokolenia X lub Y.

Opisując poszczególne grupy pokoleń, najczęściej stosuje się opis skrótowy poprzez powielane stereotypy, w których starsi pracownicy (pokolenie X) są pracownikami lojalnymi, wydajnymi, lecz nie tosującymi innowacji i nowych rozwiązań technologicznych, a młodzi pracownicy (pokolenie Y) są: innowacyjni, ambitni, pewni siebie, bardziej przygotowani zawodowo niż osoby starsze, sprawnie obsługują urządzenia komputerowe, znają kilka języków obcych, ale bez szacunku dla osób starszych, a nawet leniwi i egocentryczni [2], [4]. Coraz częściej pokolenie Y nazywane jest pokoleniem *youtube* – na określenie ich umiejętności poruszania się w sieci informacji. Pracownicy pokolenia Y mniej chętniej przyjmują sformalizowane struktury uczenia się niż pracownicy X [11]. Młodzi ludzie preferują rozwój niż pewność zatrudnienia [21]. Młode osoby postrzegają swoją karierę jako serię 2–3-letnich okresów w życiu [12], a osoby starsze nierzadko pracują w tym samym zakładzie od momentu ukończenia szkoły. Wśród młodej kadry wyszukuje się talentów [28], z kolei osoby z pokolenia X mają doświadczenie zawodowe.

Ze względu na wymienione różnice pomiędzy pokoleniami, w organizacji może wystąpić luka wiedzy (inna nazwa dysonans wiedzy) [24]. Według J. Kisielnickiego ([22] cyt. za: [14]), luka wiedzy rozumiana jest jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną dla podejmowania decyzji. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt [26] wyróżniają lukę wiedzy wewnętrzną (wiedzę, którą należy stworzyć w organizacji) i zewnętrzną (wiedzę, którą należy pozyskać z otoczenia). Na lukę wiedzy wpływa brak właściwej wiedzy, jej nadmiar lub niedobór, a także niska użyteczność (możliwość jej spożytkowania w organizacji) [6]. Budując strategię oparte na współdziałaniu lub absorpcji

wiedzy, konieczne jest posiadanie odpowiednich relacji z otoczeniem, drugim ważnym elementem, jaki należy uwzględnić, jest tzw. luka relacji, czyli luka między silnymi relacjami, które firma powinna posiadać, aby zapełnić istniejące luki wiedzy a faktycznym kapitałem relacji ([33], s. 123; zob.: [23]). Luka wiedzy o podłożu pokoleniowym należy do luk wewnętrznych. Organizacja musi podjąć właściwe działania w celu jej ograniczenia.

Różnica w wiedzy między pokoleniem X a Y może dotyczyć posiadanej wiedzy, nabytego doświadczenia, przyjmowanych wartości, rodzaju przeżyć, skali potrzeb i oczekiwań. Interpretacja luki wiedzy opiera się na luce strategicznej. Luka wiedzy jako różnica wiedzy jednego pokolenia w stosunku do drugiego nie jest wielkością wymiarną w sensie matematycznym. Można jedynie mówić o pewnych rozbieżnościach lub opóźnieniach jednego pokolenia w stosunku do drugiego ze względu na przyjęte kryteria rozwoju zawodowego (np. opanowanie urządzeń komputerowych, umiejętności lingwistycznych, podejście do innowacji, kreatywność, umiejętności interpersonalne, praca zespołowa, ekspertyza techniczna). Niektóre różnice są wynikiem opóźnień czasowych, np. obsługa urządzeń komputerowych przez pokolenie pracowników pokolenia X w stosunku do Y. Inne są rezultatem procesów biologicznych, np. ograniczona sprawność fizyczna osób starszych ze względu na starzenie się organizmu. Zniwelowanie wszystkich różnic nie leży w możliwościach pracodawców.

Pracodawcy mogą oddziaływać na opóźnienia czasowe w kompetencjach pracowników poprzez dobór odpowiedniego modelu uczenia się i rozwoju zawodowego [36]. Pracodawcy mogą wpływać na kompetencje pracowników, postawy, motywacje, jak i kształtować warunki pracy, które mogą w większym lub mniejszym stopniu sprzyjać wykorzystaniu zróżnicowanego potencjału kadrowego. Zaistniałe przemiany demograficzne prowadzą do sytuacji, w których wiek pracowników coraz częściej stanie się zmienną profilującą działania podejmowane w obszarze ZZL [15]. Wsparciem dla przedsiębiorstw może być model 70-20-10 – model uczenia się i doskonalenia Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera i Michaela M. Lombardo.

2. Model 70-20-10 w zarządzaniu ciągłością wiedzy

Zarządzanie ciągłością wiedzy to niedopuszczenie do sytuacji, że odchodzące z organizacji pokolenie X (przejście pracowników na emeryturę) pozostawi po sobie lukę wiedzy. Pokolenie Y powinno okazać się godnym następcą osób z wieloletnim stażem pracy, niejednokrotnie ekspertów w danej dziedzinie. Zarządzając ciągłością wiedzy, należy ustalić, jakie elementy zasobów wiedzy pokolenia X mają znaczenie strategiczne (istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, dla zapewnienia ciągłości produkcji w zakładach przemysłowych), należy określić, czego owa wiedza dotyczy i jak ją przekazać pokoleniu Y [23–24]. Implementacja modelu 70-20-10 może pomóc organizacjom w niwelowaniu luki

wiedzy między pokoleniem X a Y. Model oparty jest na silnej dywersyfikacji form przekazu wiedzy i doskonalenia zawodowego (wiele metod, technik, narzędzi podnoszenia kwalifikacji) [9]. Przyjmuje się, że w modelu 70-20-10 każdy znajdzie sposób i formę nabycia wiedzy właściwą dla siebie. Przedsiębiorstwo oferuje szeroki zakres form przekazu wiedzy (wachlarz możliwości). Wybór metod i technik uczenia się jest indywidualną sprawą pracownika. Specyfiką modelu jest ograniczenie rangi szkoleń formalnych na rzecz wzmocnienia wiedzy nabywanej w pracy i w kontaktach interpersonalnych. W tabeli 1 zestawiono przykładowe metody i techniki uczenia się i doskonalenia poukładane w segmenty 70-20-10.

Tabela 1. Przykładowe metody i techniki uczenia się i doskonalenia w modelu 70-20-10

Segment	Przykłady metod i technik
Uczenie się w miejscu pracy – wyzwania pracy (ang. <i>challenging assignments</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie pracą innych – praca w zespołach roboczych – przyjmowanie nowych obowiązków – wdrożenie w nowe obowiązki (onboarding – technika socjalizacji organizacyjnej) [1] – powtarzanie i utrwalanie czynności – udział w projektach – udział w nowych zadaniach – wykonywanie pracy zgodnie z kartą stanowiskową – stosowanie procedur, instrukcji – czasowa zmiana stanowiska pracy – zastępstwa – crossing stanowiskowy – przesunięcia stanowiskowe – uczenie innych – uczenie się na błędach, – nabywanie doświadczenia zawodowego – dylematy decyzyjne – dylematy etyczne – podpatrywanie pracy innych
Uczenie się przez interakcje – budowanie relacji (ang. <i>developmental relationships</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – komunikowanie się z przełożonymi – komunikowanie się ze współpracownikami – komunikowanie się z interesariuszami – networking – pielęgnacja znajomości, aby móc w razie potrzeby zwrócić się z pomocą do konkretnej osoby, która może i chce pomóc – coaching – pomoc doradcy, dot. pracowników na stanowiskach kierowniczych – mentoring – wiedza pracownika z dłuższym stażem pracy, eksperta lub bezpośredniego przełożonego – konsultacje – porady ze strony przełożonych, przedyskutowanie przebiegu pracy z przełożonym i innymi pracownikami – wymiana poglądów: burza mózgów, koła jakości, metoda 6/3/5/ itp.

Tabela 1. Przykładowe metody i techniki uczenia się i doskonalenia... (cd.)

Segment	Przykłady metod i technik
Uczenie się przez interakcje – budowanie relacji (ang. <i>developmental relationships</i>)	<ul style="list-style-type: none"> – shadowing – wzorowanie się na innych (naśladowanie świadome i nieświadome) – spotkania branżowe i grup zawodowych (np. spotkania członków zarządu ze związkami zawodowymi) – komunikacja on-line, w tym: <ul style="list-style-type: none"> – wiki – typ serwisu internetowego, w którym treść można tworzyć i zmieniać z poziomu przeglądarki internetowej, za pomocą języka znaczników lub odpowiedniego edytora (zobacz: [40]) – videocast lub vodcast od <i>Video On Demand</i>, czyli wideo do pobrania, forma komunikacji dostępna w telefonach komórkowych (zobacz: [38]) – webinarium (ang. <i>web</i> (sieć) + <i>seminar</i> (seminarium)) – rodzaj internetowego seminarium prowadzonego i realizowanego za pomocą technologii webcast, która umożliwia obustronną komunikację między prowadzącym spotkanie a uczestnikami, z wykorzystaniem wirtualnych narzędzi. W założeniu ma przypominać tradycyjne spotkanie i umożliwić kontakt mimo dużych odległości (zob.: [39]) – udział w targach, wystawach, konferencjach tematycznych – spotkania nieformalne (towarzyskie, spontaniczne kontakty)
Szkolenia, warsztaty (ang. <i>coursework and training</i>) i uzupełnienie wykształcenia	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia zamknięte – e-learning – gry, symulacje komputerowe, – szkolenia internetowe – czytanie książek, – edukacja szkolna

Źródło: opracowano na podstawie: D. Gemza, A. Sawicz, M. Kalisz, E. Symoń, M. Ibisz, G. Więch-Lazor, M. Lewicki, *Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie*, Zeszyt 4, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 50–51, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/broszura-pracownicy.pdf> [dostęp: 16.04.2016].

3. Determinanty wdrożenia modelu 70-20-10 w zapewnieniu ciągłości wiedzy

Model 70-20-10 wydaje się przydatny ze względu na kilka uwarunkowań, które można uznać za determinanty. Najważniejsze cechy, które determinują implantację modelu w organizacji różnej pokoleniowo, to:

1. Pracownicy z generacji X odchodzą na emerytury, a w firmach pojawia się coraz więcej pracowników z pokolenia Y, którego styl życia różni się od poprzedniej generacji. Pokolenie Y nastawione jest na inne relacje z pracodawcą, oczekuje ono otwartości, elastyczności w działaniu, nie lubi sformalizowanych form

nauczania, ceni sobie różnorodność i nowoczesne formy przekazu wiedzy. W modelu 70-20-10 zakres działań sformalizowanych stanowi najmniejszy segment uczenia się, co może być szansą dla budowania wiedzy pokolenia Y.

2. Zmienia się profil pracownika – ekspert, profesjonalista, który samodzielnie poszukuje wiedzy. Przed pracownikami pojawiają się nowe wyzwania. Model pracownika to tzw. „wolny najemita” [17], który poszukuje swojego miejsca na rynku pracy. Pracownik taki oczekuje dostępu do wiedzy, aby mógł sam zdecydować, jakie kompetencje i umiejętności rozwijać. Dywersyfikacja metod i form uczenia się jest podstawą modelu 70-20-10.
3. Zmienia się rola menedżera w organizacji jest on członkiem zespołu lub przywódcą. Menedżer ma inspirować do poszukiwania wiedzy, uczestniczy również razem ze współpracownikami w jej tworzeniu. Zespołowość (ang. *teaming*) staje się koniecznością przy projektowaniu i dostarczaniu na rynek złożonych produktów i usług. Pracownik wiedzy, aby mógł być efektywny, musi posiadać zespół nowych kompetencji, które są ukierunkowane na kreatywność i zdolność konstruowania nowych rozwiązań. Model 70-20-10 poprzez nowe metody przekazu wiedzy stwarza pracownikom szanse do bycia kreatywnym poszukiwaczem wiedzy.
4. Dostrzega się konieczność budowania organizacji wiedzy – organizacji opartej na kapitale intelektualnym, która determinuje budowanie przewagi konkurencyjnej. Pracownik wiedzy oczekuje zmian w systemie uczenia się i doskonalenia zawodowego. Cechy, które przypisywane są pracownikom wiedzy, nie zawsze można nabyć w trakcie tradycyjnych szkoleń i warsztatów. Przykładowe cechy pracownika wiedzy to: orientacja na działania, kreatywność, komunikacja, krytyczne myślenie, analityczne myślenie, przywództwo, praca zespołowa, wiedza ekspercka [3]. Różnorodność form przekazu wiedzy dostępna w modelu 70-20-10 stwarza większe możliwości budowania nowych kompetencji pracowniczych niż ograniczanie się do tradycyjnych szkoleń w miejscu pracy (*on the job*) lub poza nim (*off the job*).
5. W strategii zarządzania wiedzą – strategia kodyfikacji – narzędziem pozyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy jest coraz częściej technika komputerowa, na której opiera się system zarządzania wiedzą. Uwaga skupia się głównie na kodyfikacji wiedzy w bazach danych, skąd następnie informacje udostępniane są ich użytkownikom [13]. W modelu 70-20-10 informatyczne sposoby przekazu wiedzy są szczególnie eksponowane. Pokolenie *youtube* swobodnie porusza się w sieci informacji. Praca ma charakter coraz bardziej złożony i wymaga funkcjonowania zgodnie ze strategią i polityką przedsiębiorstwa, przyjętymi normami (standardami), procedurami, instrukcjami stanowiskowymi (kartami stanowiskowymi). Dokumenty, z którymi spotyka się pracownik w organizacji, zawierają informacje, które budują jego wiedzę zawodową. Uczenie się w miejscu pracy w modelu 70-20-10 stanowi najlichnieszy udziałowo segment transferu wiedzy.

6. W strategii personalizacji w organizacjach tworzona jest sieć powiązań między ludźmi, która umożliwia i wspiera procesy komunikacyjne, w trakcie których wiedza jest rozpowszechniana i tworzona na nowo. Jedno z podejść do zarządzania wiedzą przyjmuje, że polega ono na tworzeniu nowych relacji lub sposobów kombinacji i zarządzania istniejącymi związkami wzajemnymi między ludźmi (zob.: [29], s. 27). W modelu 70-20-10 kontakty międzyludzkie stanowią drugi z głównych segmentów przekazu wiedzy. Poprzez kontakty *face to face* oraz internetowe ludzie budują własną sieć kontaktów, która ułatwia im funkcjonowanie w dynamicznym otoczeniu (pozyskiwanie i wymiana wiedzy z różnych dziedzin). Tworzone są spontaniczne wspólnoty specjalistów, zgodnie z ideą *wikinomii* ([11], rozdział od s. 185), dostarczające nowych możliwości ([11], s. 14, cyt. za [32]) dzięki współpracy przedsiębiorstw i jednostek. Rozszerzony został zakres współpracy – w niezliczonych sytuacjach pracownicy polegają na skuteczności, odpowiedzialności i dobrej woli innych osób. Sieci pracy (kontakty zakładowe) nakładają się na sieci społeczne, sieci wiedzy eksperckiej. Wymiana informacji nie stanowi problemu w społeczeństwie informacyjnym (za społeczeństwo informacyjne uznaje się społeczeństwo, które przetwarza informacje) ([11], s. 13, cyt. za: [18]).
7. Dostrzegana jest coraz większa potrzeba samodzielnego uczenia się. W organizacjach buduje się zaufanie między ludźmi. Zaufanie zwiększa zdolność pracowników do uczenia się w miejscu pracy (segment 70% w modelu) i poprzez relacje interpersonalne (segment 20% w modelu). Koncentrujemy się na relacjach w taki sposób, aby przynosiły nam korzyść i zapewniały efektywność współpracy.
8. Występuje ciągle przewartościowanie wiedzy. Model uczenia się polega nie na odtwarzaniu znanych sposobów działania, lecz na tworzeniu nowych. W warunkach globalnych przedsiębiorstwo, aby przetrwać na rynku, musi być niezwykle elastyczne. Aby utrzymać się w czołówce liderów rynku, musi mieć kadre, która dysponuje wieloma różnymi kompetencjami. Jak stwierdza W.M. Grudzewski, „siłą biznesu są ludzie” ([11], s. 17).

Podsumowanie

Celem publikacji było adaptowanie modelu 70-20-10 dla potrzeb organizacji zróżnicowanej pokoleniowo. Z przeglądu literatury wynika, że model 70-20-10 ze względu na bogactwo form i metod uczenia się i doskonalenia ma cechy sprzyjające zmniejszeniu luki wiedzy między pokoleniem X a Y w organizacji. Lista determinant, przemawiająca za wdrożeniem modelu, jest otwarta. W publikacji wskazano na kluczowe przyczyny popularyzacji modelu Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera i Michaela M. Lombardo w zapewnieniu ciągłości wiedzy.

Literatura

- [1] Bauer T.N., Erdogan B., *Organizational socializations. The effective onboarding of new employees*, [w:] S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, 2011, pp. 51–64.
- [2] DiRomualdo T., Viewpoint: *Geezers, grudgers, GenXers, and gees: A look at workplace generation conflict*, „Journal of Financial Planning” 2006, 19 (10), 18, s. 20–31.
- [3] Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wyd. Muza, Warszawa 2000, s. 167.
- [4] Drummonds H.H., *The aging of the boomers and the coming crisis in America's changing retirement and elder care systems*, „Lewis & Clark Law Review” 2007, No. 11 (2), s. 267–303.
- [5] Freifeld L., *Solving today's skill gaps, Best practices, organizational strategies, and case studies to help solve the skill gap puzzle*, dostęp: <https://trainingmag.com/solving-todays-skill-gaps> [dostęp: 31.10.2016].
- [6] Gajdzik B., *Twórcze warunki pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym – wybrana problematyka*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2014, nr 1 (10), s. 66–77.
- [7] Gajdzik B., *Zarządzanie różnorodnością wieku w miejscu pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2016, nr 3–4, s. 122–138.
- [8] Gajdzik B., Szymuszal J., *Generation Gap Management in Restructured Metallurgical Enterprises in Poland*, „International Journal of Management and Economics” (Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej), July–September 2015, No. 47, pp. 107–120.
- [9] Gemza D., Sawicz A., Kalisz M., Szymoń E., Ibisz M., Więch-Łazor G., Lewicki M., *Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie*, Zeszyt 4, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 50–51, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/broszura-pracownicy.pdf> [dostęp: 16.04.2016].
- [10] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 44.
- [11] Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wyd. Poltext, Warszawa 2010.
- [12] Guthridge M., Komm A.B., Lawson E., *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly” 2008, No. 1.
- [13] Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, March–April, s. 106–116.
- [14] Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004.

- [15] Kołodziejczyk E., *Wzrosła aktywność zawodowa osób po 50. roku życia w Polsce*, dostęp 10 lutego 2015, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/wzrosla-aktywnosc-zawodowa-osob-po-50-roku-zycia-w-polsce> [dostęp: 10.02.2015].
- [16] Kozioł M., *Wiek w projekcie, czyli różnice pokoleniowe w zarządzaniu projektami*, <http://www.4pm.pl/artykuly/wiek-w-projekcie-czyli-roznice-pokoleniowe-w-zarzadzaniu-projektami>; pełny opis na <http://dtipolska.com.pl> [dostęp: 4.02.2015].
- [17] Koźminski A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [18] Lechman E., *Spółeczeństwo informacyjne w ujęciu międzynarodowym*, [w:] *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, red. N. Daszkiewicz, PWN, Warszawa 2008.
- [19] Lewis D., *Seven Counterintuitive Trends*, „Strategy Business” 2007, No. 1/30.
- [20] Lombardo M., Eichinger R.W., *The Career Architect Development Planner* (1st ed.), Minneapolis, Lominger. p. iv. 1996.
- [21] Mazurkiewicz A., Moczulska M., *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 5 (100)/14, s. 57–68.
- [22] Mięka B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [23] Mięka B., Makowiec M., *Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, mikulab.fm.interiowo.pl/BS2006.doc [dostęp: 31.10.2016].
- [24] Olszewski M., *Zarządzanie wiedzą w procesie konkurowania przez jakość na rynku hotelarskim*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Poznań 2011, promotor: prof. dr hab. Grzegorz Gołębski, [kariery..doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/84](http://kariery.doi.prz.edu.pl/pl/pdf/zim/84) [dostęp: 3.07.2016].
- [25] *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2015 roku*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki, Warszawa dnia 18.05.2016 r., <http://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/sobypowyzej50rokuyciana-rynekpracy/rok-2015/> [dostęp: 31.10.2016].
- [26] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków, 2002, s. 110–111.
- [27] *Raport o starzeniu się społeczeństw* (12 maja 2015), oryginalny tytuł: *The 2015 Ageing Report Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013–2060)*, „European Economy” 2015, No. 3, wyd. European Commission, Belgium, 2015, ec.europa.eu/economy_finance/structural_reforms/.../index_pl.htm [dostęp: 31.10.2016].

- [28] Ritz A., *Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgebers*, [w:] Ritz A., Thom N. (red.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsstärker erhalten*, Wiesbaden, Gabler 2011.
- [29] Sawhney M., Prandelli E., *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*, „California Management Review” 2000, No. 4, s. 27.
- [30] *Słownik języka polskiego*, t. 2, PWN, Warszawa 1979, s. 58.
- [31] Stephey M.J., *Gen-X. The ignored generation*. „Time Magazine” 2008, <http://www.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html> [dostęp: 20.01.2015].
- [32] Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne 2008.
- [33] Tiwan A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 123.
- [34] Ucieklak-Jeż P., *Starzenie się ludności w krajach Europy*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” 2012, z. 6, s. 9–21.
- [35] U.S. Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov (zakładka zatrudnienie).
- [36] Zięba M., Szuwarzyński A. (red.), *Zarządzanie wiekiem 50+*, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- [37] <http://www.eurostat.ec.europa.eu> [dostęp: 31.10.2013].
- [38] <http://sukcesstrony.pl/co-to-jest-podcast> [dostęp: 31.10.2016].
- [39] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Webinarium> [dostęp: 31.10.2016].
- [40] <https://pl.wikipedia.org/wiki/Wiki> [dostęp: 31.10.2016].

Continuity of Management Knowledge in the Model 70-20-10

Summary: This paper presents the problem of continuity of knowledge management in organizations in situation of socio-demographic changes (more and more older people, displacement X generation by generation Y of the organization), and changes in the management of the company (new paradigms of management). Discussed changes were considered determinants of the introduction of the model of learning and development – 70-20-10 model.

Keywords: knowledge gap, model 70-20-10, Generation X, Generation Y.