

Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej

WYBRANE ZAGADNIENIA



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej

WYBRANE ZAGADNIENIA



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej

WYBRANE ZAGADNIENIA

pod redakcją
Marii J. Szymankiewicz
i Pawła Kuźbika



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Paweł Kuźbik, Maria J. Szymankiewicz – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENCI

*Anna Adamik, Agnieszka Bielawska-Zakrzewska, Wanda Blaszczyk
Wojciech Czakon, Janusz Czekaj, Tomasz Kafel*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Katarzyna Gorzkowska

SKŁAD I ŁAMANIE

Katarzyna Ciach

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06771.14.0.K

Ark. wyd. 12,0; ark. druk. 13,625

ISBN 978-83-7969-450-1 (wersja papierowa)
ISBN 978-83-7969-747-2 (wersja online)

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Spis treści

Wstęp (<i>Tomasz Czaplą</i>).....	7
-------------------------------------	---

I. METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST SPOŁECZNY

Rozdział 1. Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokole- niowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+ (<i>Grażyna Broniewska</i>).....	11
Rozdział 2. Wybrane role konsultanta w procesie doradczym (<i>Katarzyna Caban- -Piaskowska</i>).....	23
Rozdział 3. Realizacja procesu komunikacji w doradztwie biznesowym (<i>Katarzyna Caban-Piaskowska, Magdalena Zalewska-Turzyńska</i>).....	33
Rozdział 4. Rola i miejsce postaw jako element kształtowania kompetencji pracowni- czych (<i>Tomasz Czaplą, Katarzyna Kowalska</i>).....	41
Rozdział 5. Kreatywność w pracy coacha w świetle badań własnych (<i>Karolina Dąbrowska</i>).....	49
Rozdział 6. Rola i wpływ zewnętrznego pracownika wiedzy na tworzenie przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych (<i>Iwona Małgo- rzata Kutzner</i>).....	57
Rozdział 7. Budowanie więzi interpersonalnych w organizacji – podejście narracyjne (<i>Maciej Malarski</i>).....	73
Rozdział 8. Coaching – zastosowanie w zarządzaniu i jego ewaluacja (<i>Małgorzata Podkówka-Wawrzonek, Monika Brodzińska</i>).....	83
Rozdział 9. Elastyczność pracowników a pomiar satysfakcji z pracy (<i>Renata Winkler, Izabela Bednarska-Wnuk</i>).....	95

II. METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST NARZĘDZIOWY

Rozdział 10. Ryzyko w zarządzaniu projektami (<i>Marek Andrzejewski</i>).....	109
Rozdział 11. Analiza sieci społecznych jako metoda badania kultury organizacyjnej (<i>Jolanta Bieńkowska</i>).....	121
Rozdział 12. Granice stosowania <i>action research</i> w naukach o zarządzaniu (<i>Marek Ćwiklicki</i>).....	133
Rozdział 13. Perspektywa fenomenologiczna w instrumentarium badawczym nauk o zarządzaniu (<i>Joanna Małgorzata Michalak</i>).....	141
Rozdział 14. Metody normatywów elementarnych w redukcji czasów przebrojeń (<i>Maciej Walczak</i>).....	153
Rozdział 15. Metodyczne aspekty zwinnego zarządzania rozwojem startupu (<i>Bernard Ziębicki</i>).....	165

**III. METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA
– KONTEKST GLOBALNY**

Rozdział 16. Restrukturyzacja firm wchodzących na rynki zagraniczne (<i>Beata Glinkowska</i>)	177
Rozdział 17. Wybrane elementy różnych koncepcji patologii organizacji (<i>Bogusław Kaczmarek</i>)	187
Rozdział 18. Model współpracy narzędziem kreowania przewagi kooperacyjnej w usługach publicznych i społecznych (<i>Maria Janina Szymankiewicz</i>).....	197
Rozdział 19. Kształtowanie organizacji uczącej się w sektorze publicznym (<i>Angelika Wodecka-Hyjek</i>)	209

Wstęp

Biorąc pod uwagę poziom dojrzałości nauki o zarządzaniu można zauważyć, że nie budzi wątpliwości przedmiot zainteresowania, jakim są organizacje rozumiane jako system socjotechniczny, ze szczególnym uwzględnieniem ich istoty, kształtu (tj. architektury organizacji) oraz zachodzących w nich procesów, przede wszystkim procesów zarządzania. Nie budzi także wątpliwości взгляд badawczy (specyficzny punkt widzenia, z którego przedmiot badawczy jest analizowany), jakim jest analiza funkcjonowania organizacji prowadzona z perspektywy *sprawności* jej funkcjonowania. Jednak trzeci fundament każdej nauki – metoda badawcza – stanowi wciąż obszar poszukiwań, mających na celu wykształcenie specyficznych narzędzi badawczych właściwych dla nauki o zarządzaniu.

Niniejsza monografia powstała jako jeden z elementów uczczenia 50-lecia funkcjonowania Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Od początku jej istnienia poszukiwania szeroko rozumianych kwestii dotyczących metodologicznych aspektów zarządzania stanowiły ważny element budowania własnej tożsamości naukowej. W poszukiwaniach tych towarzyszyły jej Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, a następnie Katedra Analiz Strategicznych – obie funkcjonujące w ramach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Swoją treścią monografia ta wpisuje się w nurt wspomnianych wyżej poszukiwań dotyczących wykształcenia specyficznych narzędzi badawczych właściwych dla nauki o zarządzaniu. Skupiając się na metodologicznych aspektach zarządzania, włącza się w dyskusje o stosowaniu narzędzi w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. Odnosząc się do jednego z kluczowych źródeł inspiracji, jakim dla nauki o zarządzaniu jest prakseologia, można powiedzieć, że zawarta w monografii dyskusja odwołuje się do poszukiwania „najszerzych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania rozpatrywanego ze względu na sprawność działania; poszukiwania konstrukcji i uzasadnień dla dyrektyw praktycznych, tj. nakazów i zakazów oraz zaleceń i przestróg dotyczących wzmaganie sprawności i unikania niesprawności w działaniu” (parafraza definicji prakseologii za: T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978).

Rozważania dotyczące metodologicznych aspektów zarządzania pogrupowane zostały w trzy konteksty:

- kontekst społeczny – w którym znalazły się teksty odnoszące się do socjokulturowych uwarunkowań funkcjonowania organizacji, roli człowieka i jego szeroko rozumianych kompetencji w budowaniu sprawnego funkcjonowania organizacji;

– kontekst narzędziowy – w którym zgromadzone teksty odnoszą się do „mechaniki” organizacji, skupiając się na jej technicznych aspektach funkcjonowania; szczególny nacisk w tej części monografii został położony na dyskusję dotyczącą metodologii badań nad różnymi aspektami funkcjonowania organizacji i pomiaru efektów tych działań;

– kontekst globalny – w którym umieszczone zostały teksty odnoszące się do sprawności funkcjonowania organizacji rozumianej jako system otwarty, pozostający w relacji ze swoim otoczeniem.

Przedstawione w monografii teksty wpisują się w interdyscyplinarny charakter nauki o zarządzaniu i wynikające z niego poszukiwania tożsamości nauki w ramach z jej zróżnicowania oraz wielości podejść i perspektyw analizy.

Tomasz Czapla

I

METODOLOGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA – KONTEKST SPOŁECZNY

ROZDZIAŁ 1

Zarządzanie wiekiem i intermentoring jako metody dialogu międzypokoleniowego i kontynuacji rozwoju zawodowego pokolenia 50+

*Grażyna Broniewska**

1.1. Wprowadzenie

Organizacje stanowią miejsce współpracy pracowników w różnym wieku. Przeplatają się w nich: pokolenie Y (20–30 lat), pokolenie X (30–40 lat) wraz z pokoleniem 50+, czyli pracownikami po 50. roku życia, tworząc złożoną sieć relacji zawodowych¹. Każde z nich dorastało i kształtowało się w innych, specyficznych warunkach historycznych, gospodarczych i społecznych. Dostrzeżenie możliwości i ograniczeń każdej z tych grup jest kluczowe w osiągnięciu efektywnej międzygeneracyjnej współpracy, opartej na wymianie zasobów wnoszonych przez pracowników z każdej grupy wiekowej [Boruta-Gojny 2007, s. 8–9]. Ta dojrzała międzypokoleniowa współpraca opiera się na wzajemnych interakcjach, w których każdy pracownik traktowany jest podmiotowo. Dla racjonalnego i efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów ludzkich prowadzi się działania zwane zarządzaniem wiekiem. Jednym z jego celów jest **neutralizacja stereotypu**, w którym wiek ma wpływ na perspektywę i możliwość zatrudnienia. Podejście to skupia się bowiem na całym cyklu życia zawodowego, a nie na jego ostatniej fazie [Woszczyk 2013, s. 35]. Popierając potrzebę propagowania wśród wszystkich osób, niezależnie od wieku i zajmowanego stanowiska, świadomego podchodzenia do swej ścieżki kariery i dbanie o swe kompetencje,

* Dr, starszy wykładowca, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania.

¹ W literaturze można znaleźć też inne klasyfikacje kolejnych generacji pracowników, np. *weterani* (urodzeni w latach 1922–1943), *baby boomers* (1944–1960), *generacja X* (1961–1980), *pokolenie Y* (1981–2000). Coraz częściej wymienia się też jeszcze jedną kategorię – *pokolenie C* (*communication, change*), do którego zalicza się osoby urodzone po 1990 r. [Woszczyk 2013, s. 43].

celem niniejszego opracowania będzie przede wszystkim **wskazanie na możliwości efektywnego wykorzystania potencjału pracowników w wieku 50+**. Potrzeba analizy zagadnień związanych z pracą tej właśnie grupy wiekowej determinowana jest przede wszystkim aktualną sytuacją społeczno-ekonomiczną, niskim wskaźnikiem zatrudnienia osób w wieku 50+, a także groźbą zapaści finansów publicznych. Zagrożenia te skłaniają do skupienia się na pracownikach starszych, zwłaszcza w świetle regulacji prawnych wydłużających wiek przejścia na emeryturę do 67 lat. Warto też zapoznać się z działaniami firm odnoszących sukcesy na rynku, które stawiają na różnorodność i już dziś wdrażają systemy zarządzania wiekiem². W zarządzaniu wiekiem nie chodzi bowiem o dobroczynność, lecz o zysk [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2]. Istotny jest jednak sposób jego pozyskiwania, więc warto podkreślić, że strategia zarządzania wiekiem należy do obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

1.2. Zarządzanie wiekiem jako element zarządzania różnorodnością kapitału ludzkiego

Określenie **zarządzanie wiekiem** (*age management*) może powodować pewien mentalny opór. Przyjmijmy jednak, że do terminu tego należy odnieść się w sposób metaforyczny, bowiem wiek wynika z upływu czasu, a nie naszych umiejętności zarządczych. Termin ów przyjęto jednak stosować jako element szerszego pojęcia, jakim jest **zarządzanie różnorodnością** kapitału ludzkiego. Celem zarządzania różnorodnością jest wzięcie pod uwagę różnic istniejących pomiędzy ludźmi, które wpływają na to, jak osoby te się zachowują, jak pracują, jak są postrzegane przez innych [Woźniakowski 2005, s. 37–50]. Wzięcie pod uwagę tych odmienności może umożliwić pełne wykorzystanie wszystkich kompetencji pracowników, a przez to firma może uzyskiwać lepsze wyniki zarówno w ilości, jak i w jakości pracy. Zarządzanie różnorodnością stanowi więc współczesne podejście do zarządzania personelem, które wykorzystuje potencjał tkwiący w różnicach i w którym prowadzi się działania zmierzające do optymalnego wykorzystywania rozmaitych cech pracowników w miejscu pracy. Różnorodność to wszystkie cechy, w których ludzie są od siebie odmienni – zarówno te widoczne: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: pochodzenie etniczne i narodowe, orientacja seksualna, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz życiowe i inne.

Pierwsze działania promujące ideę zarządzania wiekiem w UE zostały podjęte na początku lat 90. ubiegłego wieku, zaś w Polsce na początku XXI w.

² Liczne przykłady wdrażania w firmach zarządzania wiekiem podają m.in.: Tokarz [2009], Wiśniewski [2009], Kwiatkiewicz [2010].

Temat ten jest na tyle nowy, że nie zaistniał jeszcze w klasycznych podręcznikach z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 4]. W Polsce dostępnych jest jednak sporo raportów z badań efektów stosowania efektywnego zarządzania wiekiem [Tokarz 2009] przez przedsiębiorstwa, a także przewodników i broszur informacyjnych dla pracodawców³.

W opracowaniach z końca XX wieku autorstwa A. Walkera wskazywano, że zarządzanie wiekiem odnosi się do „różnych obszarów, w ramach których zarządza się zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji, z wyraźnym naciskiem na ich starzenie się, a także – bardziej ogólnie – do ogólnego zarządzania procesem starzenia się pracowników poprzez politykę państwa lub negocjacje zbiorowe” [Walker 1997, s. 11–12]. Również na forum ONZ podkreślano, iż „na poziomie firmy zarządzanie wiekiem jest elementem polityki personalnej podejmowanej przez pracodawców, nastawionej na utrzymywanie w zatrudnieniu osób, które przekroczyły 45. rok życia, przy zachowaniu efektywności ich pracy” [Urbanik, Wieczorek 2007, s. 11]. Odnoszenie zarządzania wiekiem do grupy osób starszych znajdujemy również w poradniku dla pracodawców współfinansowanym przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: „Zarządzanie wiekiem jest elementem zarządzania zasobami ludzkimi i polega na realizacji różnorodnych działań mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia – od rekrutacji po odejście z pracy, mogą dotyczyć samego pracownika, jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy, ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę, np. organizacji pracy” [Kędziora, Łojkowska 2011, s. 2].

W powyższych definicjach nie znajdujemy jednak odniesienia do młodych pracowników, co może być o tyle istotne, że prawo europejskie i polskie w kwestiach dyskryminacji pracowników odnosi się do osób w każdym wieku. Polityka antydyskryminacyjna stanowi element zarządzania wiekiem, choć się z nim nie pokrywa. Zapobieganie dyskryminacji jest bowiem niezbędnym, wymaganym przez prawo minimalnym standardem, zaś zarządzanie wiekiem stanowi pojęcie szersze niż niedyskryminacja. Stąd też współcześnie poszerza się znaczenie pojęcia zarządzanie wiekiem, definiując je jako „dynamiczny zestaw przepisów, metod, instrumentów itp. dotyczących zdolności do pracy (*workability*) i zatrudnienia (*employability*) przyczyniających się do ekonomicznej i społecznej produktywności w ciągu całego życia oraz umożliwiających pracownikom w każdym wieku prowadzenie zdrowego życia, włącznie z okresem emerytalnym” [Woszczyk 2013, s. 34]. **Zarzą-**

³ Spis kilkunastu raportów na ten temat znajdziemy m.in. w: Litwiński, Sztanderska [2010], s. 95–99.

dzanie wiekiem odnosi się więc do wszystkich grup wiekowych i powinno być stosowane przez całe życie jednostki. Koncepcja ta powstała bowiem w celu wzmocnienia potencjału pracowników, a także w celu spowodowania efektywności załogi niezależnie od wieku. Tym niemniej, mając na względzie istotne czynniki ekonomiczno-demograficzne zachodzące w Polsce, takie jak wydłużenie długości życia połączone z zaburzeniem równowagi międzypokoleniowej, czyli wzrostem liczby osób w wieku emerytalnym⁴, obecnie zasadne wydaje się skupienie uwagi na pracownikach starszych. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że zawężając działania jedynie do tej grupy osób, stosujemy podejście zwane naprawczym, chociaż trzeba podkreślić, iż jest ono dziś bardzo potrzebne. Jednak z punktu widzenia organizacji bardziej uzasadnione wydaje się wprowadzenie rozwiązań holistycznych⁵, skierowanych do różnych generacji, które zawierałyby zarówno środki prewencyjne, przykładowo kształcenie permanentne (*life long learning*) czy możliwość zmiany profilu pracy, jak i środki naprawcze, takie jak specjalistyczne szkolenia czy dostosowanie stanowiska pracy do potrzeb i możliwości pracownika 50+.

Oczywiście określenie 50+ oznacza **umowne** przyjęcie pewnego wieku, służące bardziej do celów badawczych niż do wskazania granicy, od której mogą zacząć się pewne ograniczenia w pracy zawodowej. Wyraźnie podkreślają to w swoich badaniach Barnett, Spoehr i Parnis [2008], wymieniając wiele różnic w skłonnościach do chorób i urazów z powodu indywidualnie uwarunkowanej kondycji zdrowotnej i fizycznej, jak również w wyniku działania czynników genetycznych. Co więcej, człowiek może wykazywać cechy kilku różnych grup wiekowych jednocześnie, według kryterium chronologicznego, biologicznego i psychologicznego, z których każde określa zdolności do życia i pracy. Proces starzenia się jest bowiem niepowtarzalny dla każdego, a chronologiczny wiek może być raczej mylący, jeśli służy do opisu starzenia się w życiu zawodowym [Ilmarinen 2005].

1.3. Charakterystyka osób pokolenia 50+ i ich sytuacji na rynku pracy

Pokolenie 50+, zwane też pokoleniem wyżu demograficznego (*baby boomers*), czyli osoby urodzone w okresie końca II wojny światowej do roku 1960, żyło w czasach zasadniczych transformacji politycznych oraz społeczno-

⁴ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego liczba osób w wieku produkcyjnym będzie mniejsza o ponad 2 mln w 2020 r., a w 2035 r. mniejsza już o ponad 3,8 mln w porównaniu do roku 2008 [GUS 2008].

⁵ Weryfikacji definicji zarządzania wiekiem w kierunku ujęcia holistycznego dokonuje obecnie również A. Walker w: Naegele, Walker [2006].

-gospodarczych. W Polsce dorastało ono w okresie systemu socjalistycznego, rozpoczynając swą aktywność zawodową na przełomie lat 70. i 80. Był to czas intensywnych przemian wywołanych pracowniczymi protestami, najpierw ekonomicznymi, później również politycznymi, dlatego też pokolenie to można nazwać „generacją ruchów społecznych”. Po czasie nadziei, jaką niósł ruch „Solidarność”, nastał czas stanu wojennego, który zasadniczo ograniczył swobody obywatelskie, utrudnił realizację potrzeb życiowych i stworzył liczne problemy z pracą zawodową. U zarania lat 90., w początkach transformacji ustrojowej, rozpoczęły się bardzo intensywne zmiany gospodarcze. Poziom życia podniósł się, choćby dzięki uruchomieniu wolnego rynku. Jednocześnie jednak zaczęły się zmiany mniej korzystne i mało zrozumiałe dla ówczesnego pracownika. Następowala szybka likwidacja zakładów pracy i redukcja etatów. Mimo że zaczęły powstawać firmy prywatne, w szybkim tempie rosło bezrobocie. Wobec takich zmian państwo zaczęło wprowadzać – w stosunku do grup pracowników zagrożonych utratą stałej pracy – politykę zachęt, skierowanych do przechodzenia na wcześniejsze emerytury i renty [Rzechowska 2010, s. 18–19]. Te decyzje miały swoje odbicie w późniejszych latach i mają wpływ na polski rynek pracy do dnia dzisiejszego.

Niezadawalającą sytuację osób 50+ na rynku pracy można scharakteryzować różnymi wskaźnikami, takimi jak wskaźnik aktywności zawodowej, stopa bezrobocia oraz stopa zatrudnienia osób w tej grupie wiekowej [MPiPS 2013]. By je porównać z innymi krajami Unii Europejskiej, warto sięgnąć do raportów Eurostatu – Biura Statystycznego Wspólnot Europejskich. Pod względem zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata (czyli biorąc pod uwagę poprzednie, zmieniane właśnie granice wieku emerytalnego) Polska zajmowała w 2010 r. drugie (za Maltą) miejsce od końca (*sic!*) wśród 27 krajów Unii Europejskiej. Wskaźnik zatrudnienia w Polsce dla tej grupy nadal maleje: w 2010 r. wyniósł 24,2% (podczas gdy w 2007 r. było to 29,7%), tymczasem średnia dla Unii to 38,6%, zaś najwyższe wskaźniki w tej grupie wiekowej zanotowano w Szwecji – 69,6%, w Danii – 60,7% oraz w Estonii 54,9% i na Łotwie 48,7% [Eurostat 2010]. Dane Eurostatu wskazują także na dużą dysproporcję średniej wieku przechodzenia na emeryturę w poszczególnych krajach członkowskich. W 2010 r. Polska zajmowała ostatnie miejsce ze średnią wieku poniżej 60 lat, ale decyzja rządu podjęta w 2013 r. o przedłużeniu wieku emerytalnego do 67 lat powinna ten wskaźnik podwyższyć. Tymczasem w krajach takich jak Finlandia, Szwecja, Belgia, Estonia czy Wielka Brytania średnia wieku w którym przechodzi się na emeryturę wynosiła wówczas ponad 63 lata. Również stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata w tych krajach jest najwyższa [Eurostat 2010].

Dzisiaj w Polsce pokolenie 50+ nadal nie ma zbyt dobrej sytuacji, a opisywany przez ekspertów rynku pracy (tab. 1.1) ogromny potencjał i doświadczenie tej grupy osób, ich kwalifikacje oraz chęć szkolenia się i kontynuowania pracy

wydają się mało doceniane. Tymczasem szkoleniowcy prowadzący zajęcia z pracownikami 50+ wskazują, że pracownicy ci często chętnie podejmują wysiłek poznania nowych zagadnień i uczestniczą w szkoleniach, ale równocześnie wymagają szacunku i kompetencji od osób prowadzących szkolenie. Dodatkowo oczekują rzetelnej informacji zwrotnej na temat swoich postępów, nie lubią sformalizowanych warunków uczenia się, najszybciej i najefektywniej uczą się poprzez działanie, a także preferują zróżnicowane formy zadań, ćwiczeń oraz technik przekazywania wiedzy i umiejętności [Danilewicz, Szczęśna 2004, s. 77].

Tabela 1.1. Cechy starszych pracowników na podstawie opinii ekspertów w dziedzinie rynku pracy

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – doświadczenie zawodowe (długoletnia praktyka zawodowa), – doświadczenie życiowe – umiejętność adaptacji w różnych warunkach pracy, w różnych środowiskach i zespołach ludzkich, – dyspozycyjność (zwłaszcza kobiety, które wychowały dzieci i mogą poświęcić się pracy), – lojalność wobec pracodawcy (przyzwyczajenie, niechęć do zmian), – brak nastawienia na karierę. 	<ul style="list-style-type: none"> – częstsze problemy zdrowotne, – możliwy ubytek sił fizycznych (pracownicy fizyczni), – obniżenie sprawności intelektualnej, – nieprzystosowanie do współczesnej techniki i organizacji pracy, – ograniczona mobilność i kreatywność.

Źródło: Litwiński, Sztanderska [2010], s. 102, na podstawie: Krzyżanowska [2008].

Wokół pokolenia 50+ narosło też sporo **stereotypów** [Barret, Bourke 2013, s. 17] i **mitów** [Woszczyk 2013, s. 46], z którymi warto polemizować. Oto najważniejsze z nich wraz z (zaznaczoną w nawiasie) próbą odniesienia się do nich:

- osoby te mają problemy ze zdrowiem, więc często chorują (ale – według statystyk ZUS – liczba zwolnień lekarskich jest podobna w różnych grupach wiekowych);

- nie warto w nich inwestować, bo zaraz przejdą na emeryturę (trzeba jednak wziąć pod uwagę, iż mają oni przed sobą kilkanaście lat pracy, a zresztą młodszy pracownicy szybciej mogą chcieć zmienić pracodawcę);

- nie lubią zmian i są roszczeniowi (tymczasem przy odpowiednim komunikowaniu zmiany, potrzeby i oczekiwania młodszych oraz starszych pokoleń są podobne, chociaż grupy te mogą preferować różne sposoby ich spełniania);

- nie chcą się rozwijać i uczestniczyć w szkoleniach (ponieważ część z nich może mieć złe doświadczenia szkoleniowe, trzeba położyć nacisk na to, by pracownicy 50+ sami dbali o posiadanie aktualnych kompetencji i ułatwić im ich zdobywanie);