ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2014
Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 72 Nr kol. 1918

Izabela BIENIEK, Bogdan PLISZKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania

IDENTYFIKACJA NAJLEPSZYCH PRAKTYK W ZAKRESIE MIĘDZYPOKOLENIOWEGO TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

Streszczenie. Artykuł prezentuje zagadnienia z dziedziny transferu wiedzy, uwzględniając rodzaj przekazywanej wiedzy oraz uwarunkowania organizacyjne sprzyjające dzieleniu się nią. Szczególną uwagę poświęcono wymianie wiedzy pomiędzy pokoleniami pracowników. Rozważania teoretyczne uzupełniono o wyniki badań empirycznych, w których prezentuje się opinie respondentów co do sposobu funkcjonowania systemu międzypokoleniowego transferu wiedzy. Wyniki niniejszych badań posłużyły jako rekomendacja co do najlepszych praktyk w obszarze omawianych rozwiązań.

Słowa kluczowe: transfer wiedzy, dzielenie się wiedzą, pokolenia pracowników, międzypokoleniowy transfer wiedzy.

IDENTIFICATION OF BEST PRACTICES IN EXTENT OF INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER IN INDUSTRIAL COMPANIES

Summary. The article presents the issues of knowledge transfer, taking into account the type of the knowledge and organizational conditions conducive to knowledge sharing. Particular attention was paid to the exchange of knowledge between generations of workers. Theoretical considerations have been supplemented by the results of empirical research, which presents the views of respondents as to the operation of the intergenerational transfer of knowledge. The results of this study served as a recommendation relating to the best practices in these solutions.

Keywords: knowledge transfer, knowledge sharing, generation of workers, intergenerational knowledge transfer.

1. Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach jednym z czynników sukcesu staje się prawidłowo przeprowadzony proces dzielenia się wiedzą, wymuszony niejako przez obecną strukturę zatrudnienia. Szacuje się, iż w Polsce co dziesiąty pracownik to osoba powyżej 55. roku życia, która może stanowić istotny zasób intelektualny organizacji. Jednak są to jednocześnie pracownicy w wieku przedemerytalnym, których cenne doświadczenie zniknie wraz z porzuceniem przez nich aktywności zawodowej. Dodatkowym zagrożeniem dla przedsiębiorstw jest także kryzys demograficzny, który będzie implikować problemy z dopływem młodej i kompetentnej kadry. Najprościej rzecz ujmując, można stwierdzić, że przechodzenie na emeryturę pracowników starszych przy jednoczesnym braku siły roboczej młodego pokolenia może generować luki kadrowe.

Z punktu widzenia efektywności organizacji istotny staje się zatem proces przekazywania wiedzy pomiędzy współpracownikami różnego pokolenia oraz tworzenie zespołów zróżnicowanych ze względu na wiek pracowników. Jak się bowiem okazuje, tego typu rozwiązania mogą rzutować na konkurencyjność organizacji oraz jej adaptacyjność do zmieniających się warunków otoczenia. Zróżnicowane wiekowo zespoły stanowią niejako bazę rozmaitej wiedzy i umiejętności, z których należy korzystać nie tylko w okresie turbulentności otoczenia, lecz także w ramach codziennej działalności przedsiębiorstw. Postuluje się wobec tego szerzenie współpracy międzypokoleniowej, która może się stać nie tylko receptą na współczesne problemy z demografią, lecz także będzie pozytywnie oddziaływać na jakość funkcjonowania firmy. Praktyka pokazuje jednak, iż nie jest to łatwe ze względu na niechęć pracowników do tego rodzaju form uczenia się, brak zaufania czy też powszechnie panujący kult ekspertów.

Nadrzędnym celem jest wobec powyższego poznanie metod transferu wiedzy pomiędzy generacjami pracowników z jednoczesnym wskazaniem kierunku transferu, jak również jego skuteczności.

2. Wiedza jako zasób pierwotny organizacji

Rozważania wokół międzypokoleniowego procesu uczenia się należy zacząć od przybliżenia koncepcji wiedzy w organizacji.

Zasadniczo pojęcie wiedzy funkcjonuje w wielu dyscyplinach nauki, począwszy od jej filozoficznego ujęcia jako uzasadnionego i prawdziwego przekonania[1], a skończywszy na perspektywie ekonomicznej, w której wiedza jest utożsamiana z kapitałem i uznawana za

[1] Odniesienie do pojęcia wiedzy, które po raz pierwszy wprowadził Platon na przełomie IV i V wieku p.n.e.

„najsilniejszy motor produkcji”[2]. Z kolei w kontekście nauk o zarządzaniu wiedzę pojmuje się najczęściej jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa, gwarantujący przewagę konkurencyjną oraz stanowiący istotne źródło władzy organizacyjnej. W literaturze przedmiotu podkreśla się także, iż wiedza to informacje, wartości, doświadczenia i reguły, które – jako zbiór zgoła nieuporządkowany – cechują się wysokim poziomem różnorodności i jednocześnie umożliwiają przetrwanie organizacji w sytuacji nieciągłości oraz utrzymanie jej sterowności[3]. Najprościej rzecz ujmując, można zatem stwierdzić, iż wiedza to informacje, którym została nadana struktura, przez co mogą być one wykorzystane w określonym obszarze działalności[4].

We współczesnych organizacjach wiedza jest umiejscowiona najczęściej indywidualnie, co oznacza, iż jest ona atrybutem ludzkim, a zatem to od członków organizacji uzależniona jest skuteczność osiągania celów organizacyjnych w sferze innowacyjności i budowania przewagi konkurencyjnej. Takie ujęcie wiedzy wyrasta z tzw. społecznego podejścia do wiedzy organizacyjnej, w którym wiedzy nie postrzega się jedynie jako zasobu informacji, lecz zasób ten niejako uzupełnia się o emocje i wartości będące domeną wszystkich pracowników, którzy w procesie kreowania i przekazywania wiedzy powinni odgrywać szczególną rolę.

Ze względu na duże zróżnicowanie w konceptualizacji wiedzy można odnaleźć różne jej typologie. Jedną z najprostszych jest podział wiedzy na cztery kategorie (tab. 1).

Tabela 1

Cztery kategorie wiedzy

Rodzaje wiedzy			
Wiedzieć „co” ***know-what***	**Wiedzieć „dlaczego”** ***know-why***	**Wiedzieć „jak”** ***know-how***	**Wiedzieć „kto”** ***know-who***
Wiedza o faktach, bliskoznaczna z informacją.	Znajomość reguł i praw zachodzących w naturze i społeczeństwie.	Wiedza operacyjna, związana z umiejętnościami wykonywania określonych zadań i czynności, najczęściej w kontekście rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.	Wiedza dotycząca powiązań społecznych. Rozeznanie w zakresie „kto jest kim” i jaką wiedzą dysponuje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego, Kielce 2010, s. 38-39.

[2] I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 53.
[3] Por. A.K.. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004, s. 94-96.
[4] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

Jedną z bardziej powszechnych klasyfikacji jest natomiast podział wiedzy na jawną (*explicit knowledge*) i ukrytą (*tacit knowledge*).[5] Wiedza jawna (informacja formalna) to wiedza usystematyzowana i ogólnodostępna, która obejmuje bazy danych, schematy, regulaminy, mające na celu usprawnienia procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Najczęściej jest łatwo transferowana, głównie za pomocą przekazu werbalnego bądź innych form transmisji. Często też jest głównym źródłem innowacji w przedsiębiorstwie. Wiedza ukryta (informacja niejawna, cicha, milcząca) to z kolei wiedza indywidualna i trudna do sformalizowania oraz sprecyzowania. Jej źródłem są głównie indywidualne umiejętności, doświadczenia, przekonania oraz zasób specyficznych informacji, które są uwidaczniane dopiero na etapie jej przekazywania oraz stanowią kanwę procesu tworzenia wiedzy oraz wzajemnego uczenia się członków danej organizacji.

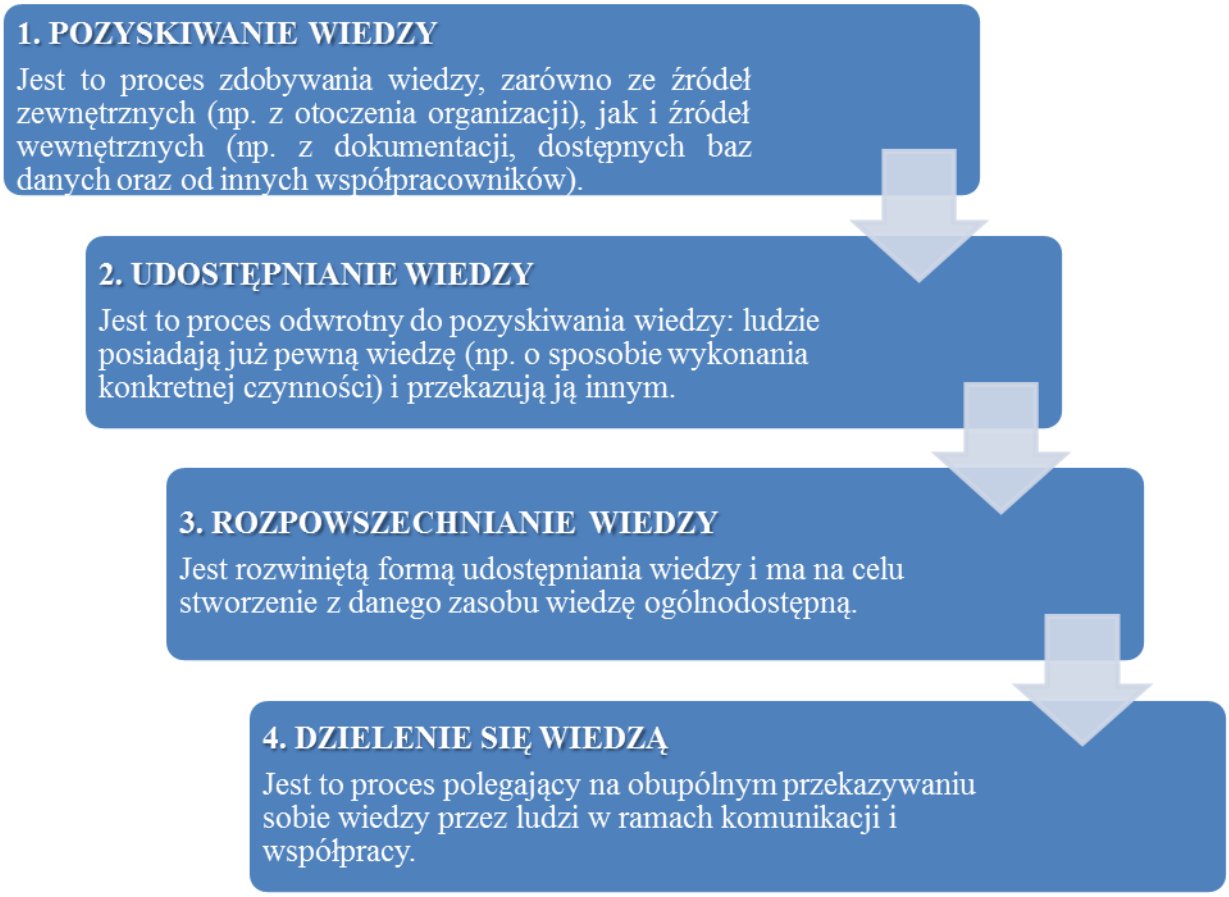
Zgromadzona w przedsiębiorstwie wiedza jawna i ukryta znacznie usprawnia procesy decyzyjne oraz pozwala na skuteczne i sprawne działania w okresie turbulentności otoczenia. Przede wszystkim jednak stanowi fundament systemu zarządzania wiedzą w danej organizacji, obejmującego procesy pozyskiwania, pomnażania, magazynowania i wykorzystywania[6]. Jednym z kluczowych procesów organizacyjnych przebiegających przy udziale wiedzy jest natomiast jej transfer, będący elementem strategicznym podczas budowania organizacji uczącej się.

3. Istota i metodyka transferu wiedzy

Transfer wiedzy uznaje się w organizacji za zasadnicze zadanie operacyjne wpisane w system zarządzania wiedzą. Zasadniczo proces ten polega na pobraniu wiedzy z określonej bazy i w dalszej kolejności jej przekazaniu, akceptacji i adaptacji w celu późniejszego wykorzystania. Proces transferu wiedzy można zatem opisać za pomocą sekwencyjnie przebiegających faz (rys. 1).

[5] W. Grudzewski, I. Hejduk, Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie, tom 4, Zarządzanie zmianami, pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 78-79.

[6] A. Koźmiński, D. Jemielniak, Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 257.



Rys. 1. Fazy transferu wiedzy
Fig. 1. Phases of knowledge transfer
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Potocki (red.), Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 64-65.

Fazy transferu wiedzy rzutują także na wybór metody przekazywania wiedzy. Istotną kwestią przy wyborze metody transferowania wiedzy jest jej typ. Należy bowiem pamiętać, iż wiedza ukryta, a więc ta raczej intuicyjna i nieusystematyzowana, jest trudniejsza w transmisji. Z uwagi na fakt, iż w początkowej fazie transferu jest ona dostępna tylko dla jej posiadacza, wymaga stworzenia określonej relacji interpersonalnej (najczęściej interakcji mistrz-uczeń), natomiast efektywność tego transferu zależy także od możliwości intelektualnych adresata. Metodami transferu wiedzy ukrytej mogą być zatem różnego rodzaju wykłady, treningi i warsztaty, a także działania coachingowe i mentoring.

Inne czynniki oddziaływające na wybór metody transferu wiedzy to m.in. cel transferu, dostępne narzędzia, a także warunki (okoliczności), w jakich przebiega niniejsza transmisja. Poniżej zaprezentowano wybrane metody transferu wiedzy, na ogół powszechnie dostępne w praktyce przedsiębiorstw, oraz ich podstawowe funkcje (tab. 2).

Tabela 2

Metody transferu wiedzy i ich funkcje

Metoda/technika	Pozyskiwanie wiedzy	Udostępnianie wiedzy	Rozpowszechnianie wiedzy	Dzielenie się wiedzą
Badania marketingowe	X			
Bazy wiedzy/danych	X			
Publikacje specjalistyczne	X		X	
Wystąpienia na seminariach/konferencjach	X		X	X
Udostępnianie dokumentacji, np. technicznej		X		
Instrukcje obsługi		X		
Zabrania i odprawy		X		X
Instruktaż na stanowisku pracy	X	X		
Wykłady	X		X	X
Prezentacja	X			
Treningi pracy grupowej	X			X
Szkolenia	X			X
Coaching, mentoring, tutoring	X			X
E-learning	X			
Benchmarking	X			
Reklama w mediach			X	
Analiza informacji dostępnych na stronach internetowych	X		X	
Poczta elektroniczna	X		X	
Koła jakości				X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Potocki (red.), Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 66.

Jak już wspomniano, skuteczność powyższych metod jest uzależniona od wielu czynników. Istotne jest również rozpoznawanie i przełamywanie barier występujących na drodze transferu. Wszelkie przeszkody są najczęściej tożsame z utrudnieniami w procesie komunikowania i mają charakter społeczny bądź techniczny. Bariery społeczne to na ogół te leżące po stronie człowieka, a więc wszelkie obawy, opór, negatywne emocje, złe relacje interpersonalne, a także ograniczenia czy defekty w obszarze możliwości psychofizycznych. Z kolei bariery techniczne są zazwyczaj związane z wadliwie funkcjonującym narzędziem transferu wiedzy.

Należy w tym miejscu podkreślić również korelację pomiędzy sprawnym transferem wiedzy a typem kultury organizacyjnej. Przypuszcza się, że otwarta kultura organizacyjna wpływa na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa[7]. Za otwartą kulturę organizacyjną uznaje się zaś taką, w której propaguje się takie wartości, jak: samodzielność, różnorodność i niezależność, zaangażowanie i przejmowanie inicjatywy, partycypację, tolerancję, a także brak dyskryminacji[8]. W kulturze otwartej zachęca się pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji, a także tworzy się zróżnicowane zespoły, skoncentrowane na wzajemnym dzieleniu się wiedzą. Nie bez znaczenia pozostają też w tym wypadku innowacyjna struktura organizacyjna oraz klimat skoncentrowany na podejmowaniu nowatorskich działań.

Uważa się ponadto, iż brak odpowiedniego przywództwa jest również istotną barierą w skutecznym przekazywaniu wiedzy. Okazuje się też, że im bardziej przywództwo w organizacji ma charakter rozproszony, a więc jest skoncentrowane na tzw. współ-przewodzeniu, tym lepiej przebiega proces transferu wiedzy. W przywództwie rozproszonym następuje rozdzielenie władzy na kilku aktorów – tych, którzy mają władzę formalną, a także tych posiadających wiedzę ekspercką. W rezultacie władza zależy od rodzaju aktualnie wykonywanego zadania, a liderzy dobierani są doraźnie, w zależności od bieżących wyzwań[9].

4. Transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych generacji

Obecnie na rynku pracy występują prawie cztery generacje pracowników. Aktywne zawodowo są bowiem osoby pomiędzy 18. a nawet 60. rokiem życia. Oprócz najbardziej powszechnego podziału pracowników na generacje X i Y można jeszcze wyróżnić tzw. pokolenie *baby boomers*, do którego należą osoby znajdujące się u schyłku swojej kariery zawodowej, a także tzw. generację C, reprezentowaną przez najmłodszych (jeszcze potencjal-nych) uczestników rynku pracy.

Pokolenie *baby boomers* to osoby urodzone w latach 1946 – 1964, stanowiące około 36% ogółu zatrudnionych w Polsce. Oznacza to, iż Polska jest obecnie krajem o jednym z najniższych wskaźników zatrudnienia osób w tej grupie wiekowej, co oznacza również, iż realizacja celów określonych w Strategii Lizbońskiej (wskaźnik zatrudnienia osób w wieku

[7] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 89.
[8] Por. R. Kamiński, Ocena możliwości zastosowania w polskich przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania lean management i business proces reengineering, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998. Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 193.
[9] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński, Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa…, op.cit., s. 72-73.

55-64 lata na poziomie 50%)[10] nie jest na tę chwilę możliwa do osiągnięcia. Niemniej jednak w obliczu współczesnych zmian demograficznych konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na aktywność zawodową pokolenia *baby boomers*, co ma bezpośredni związek z funkcjonowaniem gospodarki[11].

Zasadniczo osoby z grupy wiekowej 50+ to na ogół ludzie przyzwyczajeni do ciężkiej pracy, których głównym motywatorem są gratyfikacje finansowe oraz chęć stabilizacji zawodowej. Niejednokrotnie są to osoby skoncentrowane na sobie, przekonane o swej wyjątkowości oraz słuszności swoich racji[12]. Jednak pracodawcy nie zawsze są skłonni do zatrudniania osób powyżej 50. roku życia w obawie przed ich małą mobilnością, niechęcią wobec zmian i opieszałością wobec nowych technologii, a także wysokimi kosztami pracy związanymi m.in. z licznymi absencjami chorobowymi.

Kolejną generację pracowników stanowi pokolenie X – są to osoby urodzone przed 1980 rokiem. „Iksy" to pracownicy niezależni, zainteresowani innowacyjnością. Z uwagi na fakt, iż pokolenie to dorastało w czasach PRL, sytuacja, jakiej wówczas doświadczyli, nauczyła ich zaradności i odpowiedzialności za własny byt. Jako pracowników zaś cechują ich poszanowanie wobec hierarchii oraz lojalność. Zmiana pracy jest dla nich wyłącznie koniecznością, poszukują więc stabilizacji, która zapewniłaby im bezpieczne balansowanie na linii praca-życie osobiste. Uczestnictwo w różnego rodzaju szkoleniach traktują jak kotwicę zatrudnienia[13].

Następną grupą pracowników są reprezentanci pokolenia Y, urodzeni w okresie wyżu demograficznego, przypadającego pomiędzy 1981 a 1997 rokiem. Generacja Y, lub inaczej „millenialsi", to osoby wychowane w tzw. społeczeństwie informacyjnym, dla których funkcjonowanie w świecie różnorodnych mediów jest codziennością. Praca nie jest dla nich najważniejsza, niejednokrotnie nawet unikają zatrudnienia w wielkich międzynarodowych korporacjach, utożsamiając je ze zbyt dużą zależnością czy wyzyskiem. Doceniają natomiast kształcenie ustawiczne oraz możliwość rozwijania karier równoległych[14]. Bardzo często jednak postrzegani są przez potencjalnych pracodawców jako osoby nielojalne i niezmotywowane, które dodatkowo nie mają kompetencji istotnych w procesie podejmowania decyzji organizacyjnych.

Jak pokazuje powyższa klasyfikacja, na współczesnym rynku pracy obecne są osoby nie tylko w zróżnicowanym wieku, lecz także, co ważniejsze, reprezentujące odmienne kompetencje, oczekiwania oraz postawy wobec pracy. Z punktu widzenia efektywności

[10] D. Kukla, W. Duda, M. Zając, Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+. Wyd. Difin, Warszawa 2012, s. 11.
[11] Więcej w: I. Bieniek, Różnorodność pokoleniowa wyzwaniem dla organizacji, [w:] M. Kuczera (red.), Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych. Tom II. Wyd. Creativetime, Kraków 2012, s. 47.
[12] Por. K., Adams, G.J. Galanes, Komunikacja w grupach. PWN, Warszawa 2008, s. 244.
[13] Por. B. Jamka, Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 235.
[14] Ibidem, s. 235-238.

organizacji kluczowym zadaniem wydaje się zarządzanie demografią, a więc korzystanie z potencjału pracowników w różnym wieku i co za tym idzie – integrowanie ich umiejętności. Budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo może rzutować na konkurencyjność przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę dynamizm i przedsiębiorczość młodego pokolenia, jak też doświadczenie i wiedzę praktyczną generacji 50+. Podejście to ma także implikacje ekonomiczne i gospodarcze. W niedalekiej bowiem przyszłości mogą się pojawić zagrożenie obniżenia potencjalnych stóp wzrostu zatrudnienia oraz zmniejszenie podaży pracy związane z postępującym starzeniem się społeczeństwa przy jednoczesnym niskim wskaźniku rozrodczości. Liczne przedsiębiorstwa będą się zmagać z problemem masowego przechodzenia na emeryturę i zarazem brakiem dopływu młodej oraz kompetentnej kadry. Zadaniem leżącym zarówno po stronie państwa, jak i poszczególnych przedsiębiorstw jest podjęcie działań nie tylko w kwestii zabezpieczenia społecznego oraz aktywizacji zawodowej, lecz także wspieranie przedsięwzięć związanych z propagowaniem wzajemnego uczenia się współpracowników zatrudnionych w ramach jednej struktury organizacyjnej.

Kluczowym zagadnieniem jest zatem proces transferu wiedzy pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne generacje. Można jednak domniemać, iż ze względu na różnice kompetencyjne oraz – przede wszystkim – odmienne podejście do pracy współpraca międzypokoleniowa w tym zakresie nie będzie należała do łatwych.

Przeszkody w skutecznym transferowaniu wiedzy mogą wynikać m.in. z zakłóceń w procesie komunikowania się pokoleń. Pokolenie Y zostało bowiem wychowane w kulturze masowej, wpływającej m.in. na sposób formułowania wypowiedzi, wybór kanału komunikacyjnego, jak również definiującej specyficzne kody językowe[15]. Można także przypuszczać, iż pracownicy 50+, świadomi faktu, że ich kompetencje stanowią cenny zasób firmy, mogą przyjmować nazbyt dyrektywną (nakazową) formę komunikowania się podczas dzielenia się wiedzą z młodszymi współpracownikami. Niebagatelne znaczenie mają przy tym charakter więzi oraz poziom zaufania. Zasadniczo – jak pokazują określone analizy[16] – młodsi pracownicy często zawierzają starszym, uznając ich za ekspertów w danej dziedzinie, jednak takie nastawienie wymaga uprzednio zbudowania określonej relacji społecznej.

Istotne przeszkody w międzypokoleniowym transferze wiedzy mogą leżeć po stronie samej organizacji. Zamknięta kultura organizacyjna, rozbudowane struktury wewnątrz-organizacyjne, w tym zwłaszcza ścisły podział pracy, czy też zbyt autokratyczny styl zarządzania zdecydowanie blokują przepływ wiedzy pomiędzy pracownikami. Nie bez znaczenia jest również system motywacyjny dotyczący dzielenia się wiedzą. Błędnie skonstruowany system premiowania może doprowadzić do rywalizacji, co będzie skutkować

[15] I. Bieniek, Różnorodność pokoleniowa wyzwaniem dla organizacji…, op.cit., s. 54.
[16] Szerzej: B. Rożałowska, Zaufanie i zadowolenie z pracy jako czynnik ułatwiający zmiany w organizacji, [w:] Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Publikacja finansowana w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. OLDPRINT, Żory 2006, s. 39.

obniżeniem efektywności kolektywu oraz zwiększoną koncentracją na pracy własnej. Dodatkowo mogą się pojawić błędy percepcji, prowadzące do licznych generalizacji i stereotypizacji, np. w postaci postrzegania osób starszych jako zamkniętych na proces kształcenia ustawicznego czy nowe technologie.

Mając na względzie omawiane bariery, przedsiębiorstwa chcące promować międzypokoleniowy transfer wiedzy powinny go odpowiednio zaplanować, dobierając najbardziej odpowiednie narzędzia.

Zasadniczo uważa się, że transfer wiedzy jawnej (formalnej) może przebiegać przy użyciu klasycznych metod, takich jak konferencje i szkolenia, bazy wiedzy czy rozmowy diagnozujące. Jednak w przypadku kiedy ma być transferowana wiedza specjalistyczna (ukryta), należy wykorzystać bardziej interakcyjne metody, w których gwarantowana jest obecność eksperta, np. gry strategiczne, udział w praktykach, a zwłaszcza coaching i mentoring.

Szczególną uwagę w omawianym przypadku powinno się poświęcić działaniom w zakresie mentoringu. Zasadniczo opiera się on na interakcji pomiędzy mistrzem i uczniem. Zadaniem mistrza, a więc osoby mające rozwinięte kompetencje, jest stymulowanie motywacji i rozwijanie potencjału ucznia[17]. Obecnie jest to metoda szkoleniowa, która ma za zadanie adaptację pracownika w danym przedsiębiorstwie przez przekazanie mu wiedzy specjalistycznej oraz wspieranie jego rozwoju. Trzeba jednak zaznaczyć, iż w organizacji skupiającej różne generacje pracowników występują zróżnicowane zasoby wiedzy oraz wysoki poziom kapitału intelektualnego. Zarówno młode pokolenie pracowników, jak i osoby starsze zatrudnione w danym przedsiębiorstwie dysponują zróżnicowanym i jednocześnie specyficznym wachlarzem kompetencji. Nie powinno się zatem z góry określać tradycyjnych ról mistrza i ucznia. Mogą one być wybierane doraźnie, w zależności od aktualnie występujących potrzeb. Trzeba więc mówić o konieczności wdrożenia intermentoringu, będącego nieco zmodyfikowaną wersją tradycyjnego mentoringu. Model ten zakłada dwukierunkowy transfer wiedzy oraz odwrócenie utrwalonych ról mistrza i ucznia. Starsi pracownicy mogą przekazywać młodszym współpracownikom wiedzę praktyczną i doświadczenie, jednakże młode pokolenie może równolegle uczyć starszych kolegów np. otwartości na zmiany i rozwiązań w ramach nowych technologii. Interakcję osób uczestniczących w intermentoringu można zatem opisać w sposób następujący: *mistrz to osoba kompetentna w danej dziedzinie, a uczeń to osoba z lukami w tej dziedzinie*[18].

Tylko odpowiednio zaplanowane działania i korzystanie z potencjału wielu pokoleń będzie się przedkładać na skuteczność międzypokoleniowego transferu wiedzy.

[17] Por. S. Karwala, Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej. Nowy Sącz 2007, s. 67, http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf (dostęp: 30.01.2014 r.).

[18] J. Liwiński, U. Sztanderska, Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013, s. 34.

5. Najlepsze praktyki w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy

W praktyce gospodarczej model międzypokoleniowego transferu wiedzy powinien być wpisany w standardy zarządzania wiekiem. Przedsiębiorstwa, które dostrzegają problem exodusu emerytalnego i odpływu doświadczonej kadry przy jednocześnie niewielkich możliwościach zatrudniania młodych i kompetentnych osób, deklarują przygotowanie do wdrożenia systemu zarządzania wiekiem. Na tę chwilę jednak niewiele polskich przedsiębiorstw dostrzega problemy, które mogą być konsekwencją współczesnych zmian demograficznych, a zarządzanie wiekiem utożsamia głównie z działaniami na rzecz aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia.

Według badań przeprowadzonych w ramach programu Senior Intergenerational Social Capital (SISC) jedynie 19% polskich przedsiębiorstw podejmuje działania w obszarze implementacji programów intermentoringowych. Jako przyczyny niewdrażania intermentoringu podaje się zaś brak wystarczającej wiedzy, brak czasu na przeprowadzenie odpowiednich procedur oraz brak zasobów technicznych i osobowych[19].

Niemniej jednak dostrzegalne są działania takich firm, jak: ArcelorMittal Poland, Zemat Technology Group Sp. z o.o., Centrum Techniki Okrętowej S.A. czy Tauron Dystrybucja S.A., które zarządzają wiekiem i traktują międzypokoleniowy transfer wiedzy jako kluczowe założenia niniejszej strategii. Najczęściej transfer wiedzy ma wówczas postać szkoleń, coachingu i mentoringu. Działania te natomiast są utożsamiane z takimi korzyściami, jak:[20]

- zwiększenie zasobów kompetencji i innowacyjności przedsiębiorstwa,
- wzrost wydajności pracy osób starszych dzięki uczestnictwu w wymianie wiedzy,
- zwiększenie motywacji do pracy,
- większa chęć osób starszych do kształcenia ustawicznego,
- wzrost lojalności młodszych pracowników,
- możliwość przenoszenia doświadczeń,
- redukcja kosztów zatrudnienia i adaptacji do pracy.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym w ramach projektu „Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny”[21] pokazują zaś, iż w polskich przedsiębiorstwach systemy dzielenia się wiedzą wymagają udoskonalenia, aczkolwiek dostrzega się zagrożenia w postaci dezorganizacji firmy w wyniku utraty cennych kompetencji wraz z przejściem na emeryturę osób starszych.

[19] A. Richert-Kaźmierska, Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 84.

[20] J. Liwiński, U. Sztanderska, Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach…, op.cit., s. 33-34.

[21] Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning. Senior Intergenerational Social Capital – Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, s. 16-17, 32, http://www.iped.pl/publikacje/raport_e-learning_.pdf (dostęp: 30.01.2014 r.).

Jeśli w firmie stosowane są metody transferu wiedzy pomiędzy pokoleniami, to najczęściej są to tutoring bądź szkolenia (80% badanych firm), a w dalszej kolejności mentoring, bazy wiedzy oraz e-learning. Wykazano jednak, iż zadowolenie pracowników z uczestnictwa w międzypokoleniowym procesie dzielenia się wiedzą jest raczej średnie, a głównym motywatorem staje się w tym przypadku dodatkowe wynagrodzenie.

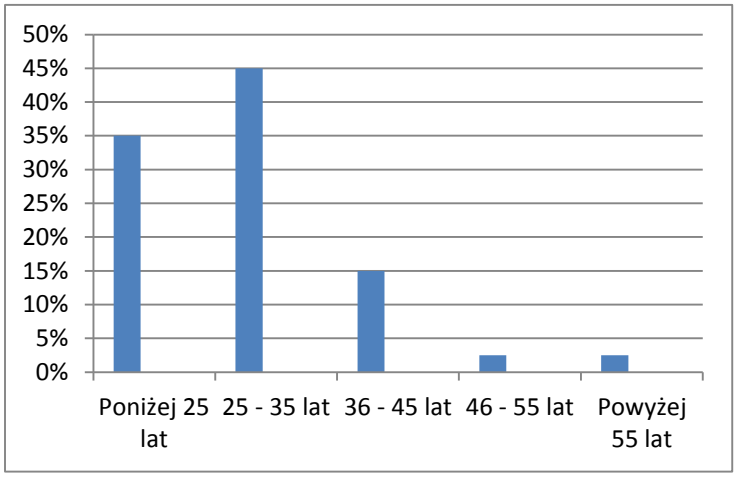
Wyniki niniejszych badań pokazują również, iż intermentoring i międzypokoleniowy transfer wiedzy są najczęściej wdrażane w dużych przedsiębiorstwach, a ich powodzenie jest uzależnione od otwartej komunikacji, powszechnego dostępu do kanałów komunikacyjnych, oraz – przede wszystkim – kultury organizacyjnej zorientowanej na współpracę.

6. Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań własnych

Aby odpowiedzieć na pytanie dotyczące międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych, przeprowadzono badanie na wybranej zbiorowości badawczej. Wybrano w tym celu narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, dobór próby badawczej miał natomiast charakter celowy. Próba badawcza[22] składała się z respondentów będących studentami studiów niestacjonarnych Politechniki Śląskiej[23], a równocześnie pracownikami przedsiębiorstw przemysłowych. Łącznie w badaniu wzięło udział 80 respondentów, w tym 50 kobiet i 30 mężczyzn. Największą grupę – 45% – stanowiły osoby w przedziale wiekowym 25 – 35 lat. Rozkład wiekowy grupy badawczej prezentuje wykres 1.

Wykres 1

Struktura wiekowa respondentów



Źródło: opracowanie własne.

[22] Ch. Frankfort-Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Poznań 2001.
[23] Próbę badawczą stanowili studenci niestacjonarnych studiów II stopnia na kierunku zarządzanie.

W pierwszej kolejności respondenci zostali poproszeni o sprecyzowanie „czy w ramach strategii przedsiębiorstwa określono w sposób klarowny system dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami?". Jak pokazują wyniki, w większości przypadków (ponad 47%) w przedsiębiorstwach nie ma klarownego systemu dzielenia się wiedzą. Jedynie 35% badanych stwierdziło, iż zna założenia strategiczne co do systemu wymiany wiedzy w danym przedsiębiorstwie. Pozostałe osoby nie potrafiły jednoznacznie odpowiedzieć na niniejsze pytanie, tłumacząc się brakiem informacji na ten temat. Można zatem stwierdzić, iż systemy dzielenia się widzą nie są powszechną praktyką w przedsiębiorstwach.

Ciekawym zagadnieniem była również diagnoza struktury wiekowej w danych przedsiębiorstwach. W tym celu respondenci mieli określić, czy w ramach swojej codziennej pracy częściej pracują z osobami starszymi od siebie, czy młodszymi, czy też z osobami w tym samym wieku. W zdecydowanej większości (ponad 50%) respondenci pracują z osobami starszymi od siebie. Należy jednak zauważyć, iż większość respondentów to osoby poniżej 45. roku życia, wynik taki nie powinien zatem nazbyt dziwić.

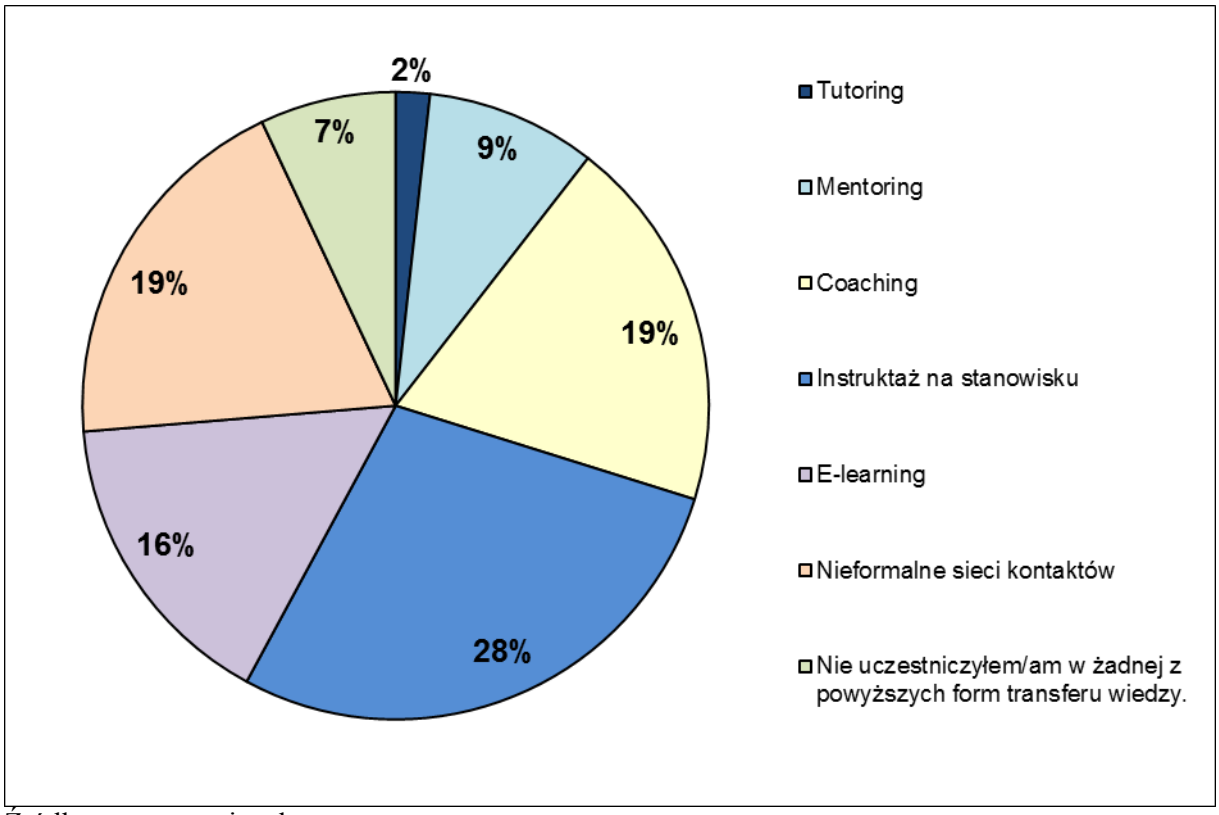
Uczestnicy badania zostali również zapytani, czy kiedykolwiek uczestniczyli w określonej formie międzypokoleniowego transferu wiedzy oraz jaki jest ich poziom zadowolenia z uczestnictwa w takich działaniach komunikacyjnych.

Zasadniczo najpopularniejszą formą międzypokoleniowego transferu wiedzy jest instruktaż na stanowisku, a w dalszej kolejności są to coaching, e-learning i nieformalne sieci kontaktów (wykres 2). Przedsiębiorstwa stosują zatem najprostszą i najtańszą metodę transferu wiedzy, niewymagającą angażowania podmiotów wyspecjalizowanych. Najpewniej jednak ograniczone zastosowanie metod interaktywnych na rzecz instruktażu oznacza, iż najczęściej transferowana jest wiedza jawna. Nie realizuje to zatem w pełni modelowych założeń systemu przekazywania wiedzy.

Jeśli zaś chodzi o poziom zadowolenia z uzyskiwania informacji od starszych i/lub młodszych współpracowników, respondenci w zdecydowanej większości (prawie 63%) są średnio zadowoleni z uczestnictwa w określonych formach transferu wiedzy, ponieważ uważają je za niedopracowane. Warto jednak podkreślić, iż żaden respondent nie uznał międzypokoleniowego transferu wiedzy za bezużyteczny i nie wykazał jednoznacznie zupełnego braku zadowolenia z uczestnictwa w niniejszych działaniach.

Wykres 2

Wskazywane przez badanych formy uczestnictwa w międzypokoleniowym transferze wiedzy

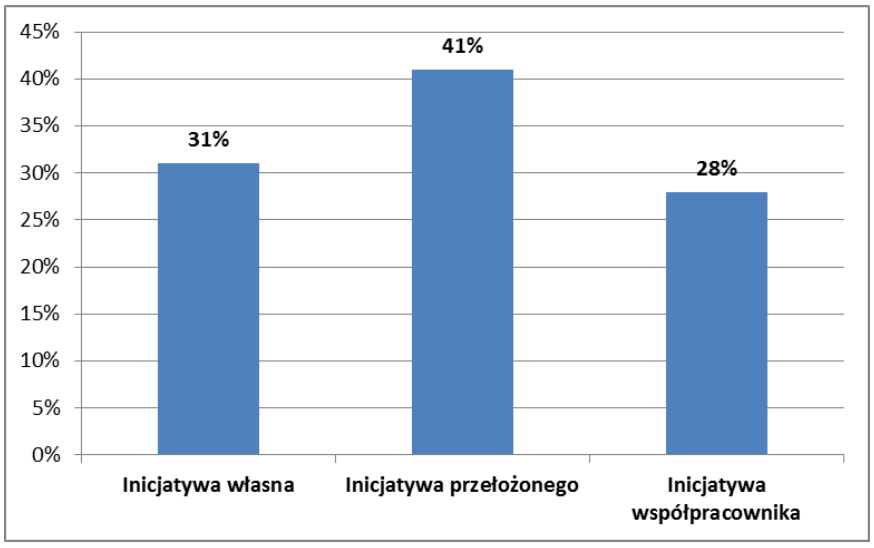


Źródło: opracowanie własne.

Istotne było też uzyskanie odpowiedzi dotyczącej inicjowania działań w ramach międzygeneracyjnej wymiany wiedzy. Rozkład odpowiedzi na przytoczone pytanie prezentuje wykres 3.

Wykres 3

Wskazywana przez badanych inicjatywa uczestnictwa w międzypokoleniowym transferze wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi respondentów nie dają jednoznacznego obrazu, kto jest inicjatorem transferu wiedzy. Oznacza to, że brakuje w tym względzie rozwiązań systemowych, a sam proces transferu może być inicjowany na różnych poziomach decyzyjnych przedsiębiorstw. Mimo tego nie musi to być rozwiązanie złe, może bowiem oznaczać dużą elastyczność i umiejętność dostosowania się do bieżących potrzeb organizacji.

Pewnym uszczegółowieniem omawianej kwestii była indagacja na temat częstości oraz rodzaju doskonalenia umiejętności, podejmowanego przez respondentów. Jak się okazuje, respondenci na ogół uczestniczą w różnego typu szkoleniach średnio raz w roku (33%) lub rzadziej niż raz na rok (33%). Tylko nieliczna grupa badanych uczestniczy w szkoleniach raz na pół roku (12,5%) lub częściej (17,5%). Oznacza to, iż doskonalenie kompetencji jest najprawdopodobniej wymuszane wdrażaniem nowych rozwiązań w przedsiębiorstwach, nie zaś procesem stałym. Najczęściej szkolenia te dotyczą bowiem doskonalenia umiejętności technicznych i specjalistycznych (60%), a więc wymaganych na danym stanowisku. Zdecydowanie mniejszą grupę w zakresie doskonalenia stanowią umiejętności społeczne (ok. 27,5%) i analityczne (12,5%).

Kolejna grupa pytań dotyczyła stosunku respondentów do międzypokoleniowego transferu wiedzy. Badanie w tym obszarze rozpoczęto od uzyskania odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny współpracy z osobami reprezentującymi odmienne generacje. Jak pokazują wyniki, współpraca ta jest oceniana bardzo dobrze przez prawie 80% respondentów. Bezzasadne byłoby zatem orzekanie o istnieniu tzw. konfliktu pokoleń. Wydaje się bowiem, iż w przedsiębiorstwach przemysłowych współpraca międzygeneracyjna powinna przebiegać względnie bez większych zakłóceń. Tylko 7,5% respondentów odpowiedziało, iż źle ocenia taką współpracę, pozostała grupa zaś nie miała zdania.

Charakter współpracy międzypokoleniowej był zaś określany najczęściej jako działanie cenne z punktu widzenia podstawowych celów organizacji (73%). Według większości respondentów pracownicy różnych generacji powinni dzielić się odmienną wiedzą oraz różnymi doświadczeniami. Wynika stąd, iż doceniają oni wiedzę starszych generacji pracowników i widzą możliwość rozwinięcia własnych kompetencji w międzypokoleniowym procesie uczenia się. Niespełna 18% badanych uznało natomiast współpracę pomiędzy generacjami pracowników za istotne źródło problemów i zakłóceń w realizacji fundamentalnych celów i zadań, głównie ze względu na istniejące różnice w podejściu do pracy. Pozostali uczestnicy próby uznali zaś, iż nie wydaje im się, jakoby różnice wieku pomiędzy pracownikami rzutowały w jakikolwiek sposób na wydajność pracy zespołu i sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Pod ocenę ankietowanych poddano też strategie zarządzania różnicami pokoleniowymi. Za najwłaściwszą została uznana *strategia wykorzystywania różnic pokoleniowych* (56% odpowiedzi), wedle której pracownicy w różnym wieku stanowią cenny zasób organizacji, ta zaś powinna czerpać z ich potencjału, wykorzystując zwłaszcza dynamizm młodego pokolenia oraz doświadczenie starszych pracowników.

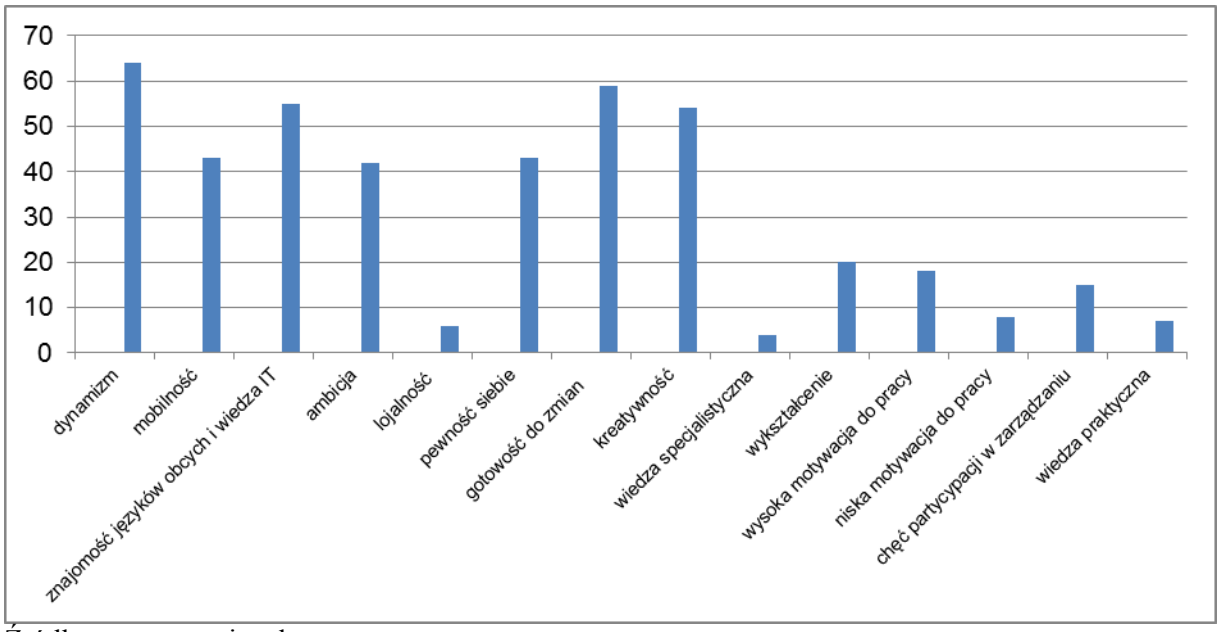
Na drugim miejscu znalazła się *strategia ignorowania różnic pokoleniowych*, w której uważa się, że wiek pracownika nie ma związku z jego kompetencjami oraz podejściem do pracy (32%). Jako najmniej stosowną sklasyfikowano w efekcie *strategię minimalizowania różnic*, w której różnice pokoleniowe stanowią istotne źródło zakłóceń w realizacji zadań, w związku z czym zespoły pracowników powinny być budowane według konkretnych grup wiekowych (12%). Respondenci objęci badaniem wyraźnie wskazują na potrzebę czerpania z wiedzy i umiejętności pracowników starszego pokolenia. Po raz kolejny pokazuje to, że młodsi pracownicy mają świadomość wiedzy, umiejętności i doświadczeń starszych kolegów.

Propagując jednak strategię wykorzystywania różnic pokoleniowych oraz działania mające na celu usprawnienie procesu uczenia się pomiędzy generacjami pracowników, należy zastanowić się nad skłonnością poszczególnych grup pracowników do wzajemnego dzielenia się wiedzą. Przeprowadzona ankieta wykazała bowiem, iż w opinii respondentów wiek nie jest skorelowany ze skłonnością danego pracownika do uczestnictwa w procesie wymiany wiedzy. Prawie 58% badanych uznało zatem, iż nie zależy to od wieku, lecz raczej cech osobowych pracownika. Niemniej jednak pewna grupa ankietowanych (29%) uznała, iż raczej młodsi pracownicy są bardziej skłonni do wzajemnego uczenia się. Najprawdopodobniej może się to wiązać z istniejącym stereotypem, który uznaje osoby starsze za bardziej zamknięte w kwestii zdobywania nowej wiedzy.

Interesującym zagadnieniem była także próba opisu cech charakterystycznych poszczególnych pokoleń. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie cech, które według nich mogą opisywać profil zarówno młodszego, jak i starszego pracownika. Osoby młodsze zostały uznane w większości za dynamiczne, kreatywne, otwarte na zmiany i ambitne. Pracownikom starszym przypisano zaś takie cechy, jak posiadanie doświadczenia zawodowego i wiedzy praktycznej, a także chęć stabilizacji zawodowej. Szczegółowy rozkład charakterystyk prezentują wykresy 4 i 5.

Wykres 4

Cechy charakteryzujące pracowników młodego pokolenia w opinii respondentów

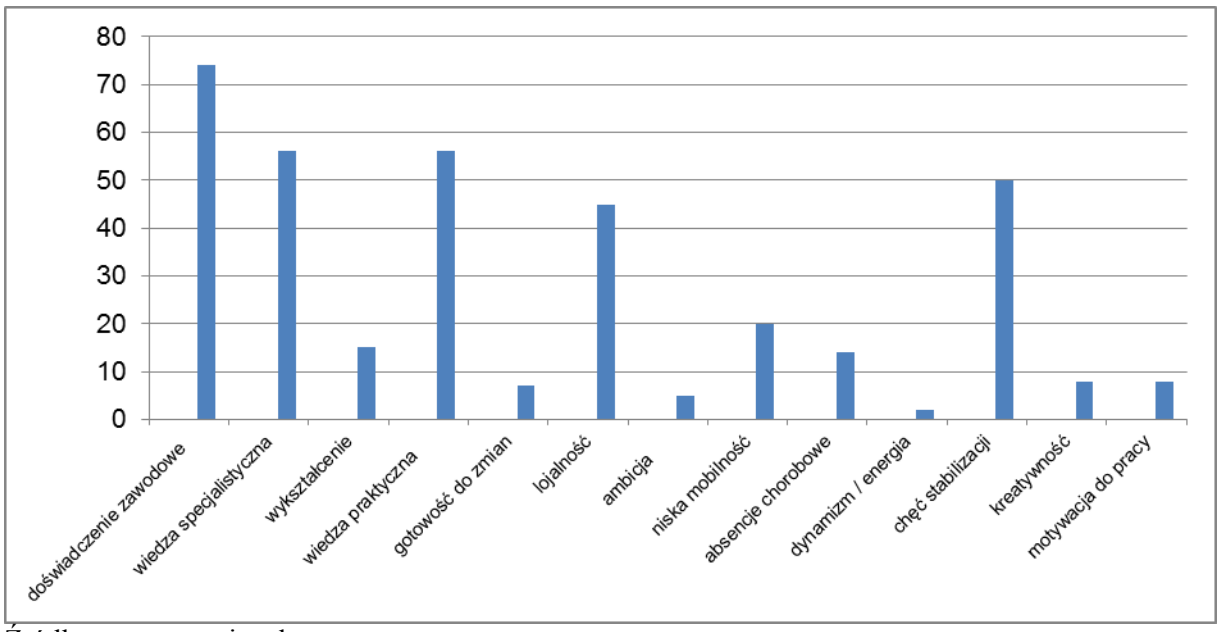


Źródło: opracowanie własne.

Młodzi pracownicy zostali przy tym określeni jako osoby nielojalne, które nie posiadają wiedzy specjalistycznej ani praktycznej na zadowalającym poziomie. Zaskakuje także względnie niska ocena wykształcenia. Może to oznaczać, iż młodzi pracownicy przychodzą do pracy nieprzygotowani zawodowo. Co więcej, sugeruje to również, że wykształcenie nie jest tożsame z wiedzą specjalistyczną.

Wykres 5

Cechy charakteryzujące pracowników starszych w opinii respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Z wyboru dokonanego przez respondentów w kwestii doświadczenia zawodowego i posiadania wiedzy specjalistycznej wyraźnie widać, że dostrzegalna jest większa skuteczność procesu edukacyjnego sprzed lat w stosunku do czasów współczesnych. Co prawda możemy przyjąć, iż doświadczenie zawodowe starszych pracowników zostało przez nich nabyte w trakcie aktywności zawodowej, ale nawet to nie zmienia faktu, że nadal są oni lepiej przygotowani do pracy od swoich młodszych kolegów. Biorąc pod uwagę rynek pracy, niełatwy nawet dla młodych i mobilnych pracowników, trudno się dziwić lojalności i chęci stabilizacji zawodowej wśród starszych pracowników. Jeśli chodzi zaś o negatywne oblicze pracowników starszego pokolenia, określono ich jako mało ambitnych, niemobilnych i zamkniętych na wszelkie zmiany organizacyjne.

Z powyższych charakterystyk można wyciągnąć wniosek, iż poniekąd mocne strony młodego pokolenia pracowników są jednocześnie słabymi stronami starszych pracowników i odwrotnie. Ich cechy są zatem komplementarne. Dostrzegalny jest więc wyraźny postulat na rzecz tworzenia zespołów międzypokoleniowych. W praktyce jednak jest to zadaniem niełatwym, głównie ze względu na istniejące różnice np. w charakterystycznym sposobie porozumiewania się poszczególnych grup pracowników. Respondenci zapytani o to, czy dostrzegają bariery w komunikowaniu się ze współpracownikami w innym wieku, w większości odpowiedzieli twierdząco (55%), podając jako przyczynę brak zaufania i/lub inne podejście (postawy) do wykonywanej pracy.

Następna grupa pytań dotyczyła sposobu funkcjonowania oraz rozumienia modelu międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach. W pierwszej kolejności umieszczono w kwestionariuszu ankiety pytania dotyczące inicjatywy w udzielaniu oraz korzystaniu z pomocy współpracowników odmiennej generacji podczas wykonywania zadań służbowych. Uczestnicy badania zdecydowanie odpowiadali, iż często i chętnie pomagają w realizacji zadań swoim młodszym lub starszym kolegom (86%), jak też często zgłaszają chęć uzyskania pomocy od swoich młodszych/starszych współpracowników (87%). Jak widać na powyższym przykładzie, chęć uczestnictwa w międzypokoleniowym transferze wiedzy jest bardzo duża. Może to oznaczać świadomość konieczności współpracy oraz wiedzę o sieci powiązań, od których zależy realizacja celów organizacji. W wymiarze socjologicznym oznacza to niski poziom zarówno anomii społecznej, jak i alienacji pracy. Jest to też niejako dowód zaprzeczający potocznym wyobrażeniom o konfliktach międzypokoleniowych.

Odnosząc się natomiast bezpośrednio do sposobu funkcjonowania transferu wiedzy pomiędzy pokoleniami w danej organizacji, trzeba zauważyć, iż według opiniodawców w przedsiębiorstwach przemysłowych nie istnieją systemy motywacyjne związane z propagowaniem transferu wiedzy (92% odpowiedzi), a kadra kierownicza szczególnie nie podkreśla istoty międzypokoleniowej wymiany wiedzy i nie namawia do czynnego uczestnictwa w niej (94% odpowiedzi).

Na podstawie udzielonych odpowiedzi wyraźnie widać, że w organizacjach nie istnieją systemowe rozwiązania motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą. Jest to wyraźny –

i niebezpieczny dla gospodarki – sygnał, iż zarządzający przedsiębiorstwami nie mają pomysłu na wykorzystanie i zagospodarowanie zarówno wiedzy, jak i chęci własnych pracowników do transferu wiedzy. Jest to tym bardziej niepokojące, że międzypokoleniowy transfer wiedzy jest nie tylko najprostszą, najszybszą, lecz także najtańszą metodą dzielenia się informacją. Dodatkowo niepokój budzi niska świadomość menedżerów na temat transferu wiedzy. Wydaje się, że większość kadry zarządzającej nie widzi możliwości wykorzystania doświadczeń własnych pracowników w celu podniesienia kompetencji załogi, a co za tym idzie – konkurencyjności organizacji. Trudno powiedzieć, czy jest to wynikiem wiary we własną nieomylność, czy zwykłą niechęcią do ciągłego uczenia się. Faktem jest, że brak wiedzy na ten temat u kadry menedżerskiej wydaje się zjawiskiem notorycznym. W rezultacie osłabia on i tak nie najsilniejszą kondycję gospodarki.

Co więcej, trzeba nadmienić, iż w przedsiębiorstwach rzadko korzysta się z najprostszego sposobu współpracy międzypokoleniowej, jakim są zespoły zadaniowe. Jak bowiem pokazują uzyskane wyniki, tylko 27% respondentów przyznaje, iż w ramach danych struktur organizacyjnych tworzone są zespoły wielopokoleniowe. W pozostałych przypadkach, respondenci uznali, iż zespołów takich nie ma (53%) lub też nie mieli wiedzy na ten temat (20%).

Widać zatem, iż – według opinii respondentów – systemy międzypokoleniowego transferu wiedzy są jeszcze niedopracowane. Wydawać by się mogło, iż próby wdrażania niniejszych rozwiązań w praktyce mogą napotkać liczne błędy operacyjne. Może ponadto wystąpić zagrożenie dotyczące nieprzygotowania kadry menedżerskiej do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Zauważalny jest bowiem brak narzędzi oraz rozwiązań systemowych w tej dziedzinie, co z kolei będzie skutkować osłabieniem konkurencyjności polskich firm na rynkach globalnych. Taka sytuacja może być również związana z rodzajem kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie. Jak się bowiem okazuje, respondenci w większości uznali kulturę organizacyjną swojej firmy za mocno zhierarchizowaną, o ściśle zarysowanym podziale władzy (44%). Inni zaś (20%) uznali, iż w ich przedsiębiorstwach panuje kultura indywidualizmu, w której liczy się interes jednostki oraz nagradzane są wyłącznie indywidualne dokonania. Te dwa rodzaje kultury z pewnością nie sprzyjają podejmowaniu działań dotyczących uczenia się i dzielenia się wiedzą. Tylko grupa 36% ankietowanych, która sklasyfikowała kulturę organizacyjną swojej organizacji jako kulturę nastawioną na współpracę oraz budowanie zespołów i grupową realizację celów, ma szansę na rozwój swoich kompetencji w ramach modelu transferu wiedzy, ukierunkowanego na wykorzystanie potencjału każdego pokolenia pracowników.

7. Zakończenie

Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie w sposób ogólny polega na przekazywaniu i wykorzystywaniu wiedzy kluczowej dla realizacji fundamentalnych zamierzeń organizacyjnych. W dobie kryzysu demograficznego szczególną uwagę trzeba zwrócić na transfer wiedzy pomiędzy pokoleniami pracowników. Promowanie współpracy międzypokoleniowej oraz budowanie zespołów zróżnicowanych ze względu na wiek umożliwia proces transferu wiedzy pomiędzy generacjami pracowników, a przede wszystkim staje się niejako środkiem zaradczym na współczesne problemy organizacyjne.

Międzypokoleniowa wymiana wiedzy jest procesem dwukierunkowego uczenia się, podczas którego młodsi pracownicy mają szansę na zdobycie wiedzy praktycznej oraz korzystanie z doświadczeń swoich starszych kolegów, którzy z kolei mogą się uczyć otwartości na zmiany od pracowników młodego pokolenia i naśladować ich postawy proinnowacyjne.

Jak pokazuje praktyka, przedsiębiorstwa świadome konieczności wdrożenia modelu międzypokoleniowego transferu wiedzy wpisują jego założenia w strategię zarządzania wiekiem, ta zaś funkcjonuje w ramach ogólnej strategii przedsiębiorstwa i jest ukierunkowana na korzystanie z potencjału pracowników w każdym wieku. Niestety trzeba nadmienić, iż wiele polskich firm utożsamia strategię zarządzania wiekiem jedynie jako działanie na rzecz aktywizacji zawodowej pracowników z grupy wiekowej 50+. Tymczasem przedsiębiorstw, które w sposób szerszy zarządzają demografią i skupiają się na wzajemnym uczeniu się pracowników różnych generacji, jest nadal niewiele.

Wyniki uzyskane w ramach prowadzonych badań empirycznych pozwalają przy tym sądzić, iż w przedsiębiorstwach, w których zatrudnieni są opiniodawcy, nie ma jeszcze jednoznacznych rozwiązań w ramach międzypokoleniowego transferu wiedzy. Pracownicy nie znają istotnych założeń niniejszego modelu, a więc można domniemać, iż w większości przypadków nie został on wpisany w strategię zarządzania daną organizacją. Zauważalne są także braki po stronie kadry kierowniczej, która nie tylko nie tworzy systemów motywacyjnych dotyczących międzypokoleniowej wymiany wiedzy, lecz także nie kreuje zespołów zróżnicowanych wiekowo i nie prowadzi szczególnej agitacji w tym obszarze.

Na uwagę zasługuje jednak postawa pracowników wobec tego typu rozwiązań. Jak pokazują uzyskane wyniki, pracownicy na ogół chętnie uczestniczą w rozmaitych formach międzypokoleniowego transferu wiedzy, nierzadko z inicjatywy własnej. Uznają bowiem, iż działania organizacji powinny być ukierunkowane na wykorzystanie różnic pokoleniowych, ponieważ umożliwi to nie tylko wielostronny i efektywny proces uczenia się, lecz przede wszystkim pozwoli na sprawne i skuteczne funkcjonowanie firmy.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, iż współcześnie międzypokoleniowy transfer wiedzy jest działaniem istotnym z punktu widzenia realizacji potrzeb pracowników i organizacji,

a także staje się podstawą kształtowania przewagi konkurencyjnej. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie kilku istotnych rekomendacji. W pierwszej kolejności należy zwiększyć świadomość menedżerów w zakresie funkcjonowania w organizacji międzypokoleniowego transferu wiedzy, ukazując szanse, a także zagrożenia, jakie niosą ze sobą niniejsze rozwiązania. Po drugie istotne jest dopracowanie strategii ogólnej przedsiębiorstwa w obszarze dywersyfikacji zasobów ludzkich. Z punktu widzenia efektywnej współpracy międzypokoleniowej istotne jest bowiem zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na podstawowych założeniach koncepcji zarządzania różnorodnością ze względu na wiek. Po trzecie konieczna jest rewizja stosowanych dotychczas metod transferu wiedzy oraz ich adaptacja do warunków międzypokoleniowej wymiany wiedzy. Wreszcie po czwarte – należy pamiętać, iż procesom międzypokoleniowego transferu wiedzy sprzyja kultura organizacyjna ukierunkowana na współpracę oraz tworzenie wielopokoleniowych zespołów zadaniowych.

Bibliografia

1. Adams K., Galanes G.J., Komunikacja w grupach. PWN, Warszawa 2008.
2. Bieniek I., Różnorodność pokoleniowa wyzwaniem dla organizacji, [w:] M. Kuczera (red.), Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych. Tom II. Wyd. Creativetime, Kraków 2012.
3. Frankfort-Nachmias Ch., Metody badawcze w naukach społecznych, Poznań 2001.
4. Grudzewski W., Hejduk I., Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 4. Zarządzanie zmianami, pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
5. Jamka B., Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
6. Kamiński R., Ocena możliwości zastosowania w polskich przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania lean management i business proces reengineering, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998. Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
7. Karwala S., Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej. Nowy Sącz 2007, s. 67, http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf (dostęp: 30.01.2014 r.).
8. Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego, Kielce 2010
9. Koźmiński A K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

10. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004.
11. Kukla D., W. Duda W., Zając M., Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+. Wyd. Difin, Warszawa 2012.
12. Liwiński J., Sztanderska U., Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
13. Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning. Senior Intergenerational Social Capital – Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, s. 16-17, 32, http://www.iped.pl/publikacje/raport_e-learning_.pdf (dostęp: 30.01.2014 r.).
14. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
15. Potocki A. (red.), Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
16. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
17. Richert-Kaźmierska A., Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
18. Rożałowska B., Zaufanie i zadowolenie z pracy jako czynnik ułatwiającyzmiany w organizacji, [w:] Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Publikacja finansowana w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. OLDPRINT, Żory 2006.
19. Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Wyd. Difin, Warszawa 2009.

Abstract

Intergenerational transfer of knowledge is an important action for the realization of the needs of employees and organizations, and becomes the basis for the formation of competitive advantage. The results of the empirical research allows us to formulate a number of important recommendations. The first step is to increase the awareness of managers in terms of the need to implement a model of intergenerational transfer of knowledge. Secondly, it is important to redefinition of the overall strategy of the company. Thirdly, it is necessary to revision of previously used methods of knowledge transfer and their adaptation to the intergenerational exchange of knowledge. And fourth – it must be remembered that the intergenerational transfer of knowledge requires an open organizational culture focused on collaboration and the creation of multi- task teams.