

*Milena Gojny-Zbierowska**

INTERMENTORING MIĘDZYPOKOLENIOWY JAKO METODA ZARZĄDZANIA ZESPOŁAMI ZRÓŻNICOWANYMI WIEKOWO

1. WPROWADZENIE

Zmiany w strukturze demograficznej świata są powodem niepokoju polityków, a także tematem analiz i prognoz naukowców. Zjawisko starzenia się społeczeństw dotyczy większości państw świata, w tym krajów rozwiniętych, gdzie od dawna mówi się o potencjalnych negatywnych skutkach tego procesu, takich jak izolacja grup pokoleniowych, wzajemne niezrozumienie, a co za tym idzie brak przepływu wiedzy, zerwanie więzi i komunikacji pomiędzy grupami w organizacjach (Haarmann i wsp. 2009: 28). Stając przed problemem braku odnawialności społeczeństw; z jednej strony wydłużającego się przeciętnego czasu życia, a z drugiej spadającą liczbą urodzeń; politycy wprowadzają zmiany systemowe, prowadzą politykę prorodziną, przesuwany jest wiek emerytalny. Od początku lat 90 ponad 1/3 państw OECD podniosła wiek emerytalny mężczyzn, a 2/3 krajów wiek emerytalny kobiet (Kinsela i He 2008: 113). Menadżerowie również dostrzegają konieczność podjęcia kroków na poziomie strategii w celu zapobiegania negatywnym konsekwencjom starzenia się kadr. W niniejszym artykule zostanie omówione narzędzie mające na celu niwelowanie barier międzypokoleniowych w organizacjach, opracowane we współpracy środowiska biznesu z zespołem naukowym. Celem artykułu jest prezentacja metodologii Intermentoringu na poziomie praktycznym w odniesieniu do problemów na jakie odpowiada każdy z etapów modelu.

Metoda Intermentoringu została stworzona jako produkt projektu „Dynamizm i Doświadczenie” realizowanego w ramach programu Equal. Intermentoring ma swoje źródło w badaniach, które zostały przeprowadzone przez zespół złożony z psychologów i socjologów, pracowników śląskich uczelni wyższych. Badania pokazały rodzaje i przyczyny barier psychologicznych, które utrudniają możliwość swobodnej i otwartej wymiany umiejętności pomiędzy

* mgr, asystent, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

pokoleniami pracowników. Źródła barier znajdują się m.in. we wzajemnym postrzeganiu oraz ocenie postaw i cech pracowników należących do innych grup pokoleniowych. Szerszego kontekstu dostarczy opis tych barier odnoszący się do wcześniejszych badań a także nawiązanie do strategii przyjmowanych przez organizacje w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy.

2. BARIERY MIĘDZYPOKOLENIOWE

Izolacja grup pokoleniowych w organizacjach, brak lub słaba komunikacja, konflikty pokoleniowe czy wreszcie niewystarczający przepływ wiedzy, a także wiele innych patologicznych zjawisk w obszarze zachowań organizacyjnych ma swoje podłoże w barierach międzypokoleniowych (Kunze i wsp. 2011: 169). Bariery we współpracy międzypokoleniowej jakie dostrzegają pracownicy zostały zestawione w tabeli nr 1.

Tabela 1. Bariery międzypokoleniowe dostrzegane przez pracowników.

Lp.	Bariery dostrzegane przez pracowników 35-	Bariery dostrzegane przez pracowników 50+
1	Gnębienie młodych (lekceważenie, złe traktowanie)	Złe zachowania młodych
2	Problemy kobiet	Sprawy rodzinne
3	Jak wykorzystać doświadczenia 50+	Gnębienie 50 +
4	Negatywny stosunek starszych do młodszych	Wady młodych
5	Problemy młodych	Sposób na młodych
6	Problemy fizyczne 50+	Brak umiejętności kierowania przez młodych
7	Separacja pokoleniowa	Współpraca
8	Współpraca	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*Uwarunkowania organizacyjne...* 2006).

Część ze zidentyfikowanych barier ma swoje źródło w stereotypach we wzajemnym postrzeganiu się grup wiekowych. Stereotypy jakie zostały zidentyfikowane opisują pracowników 50+ jako (Barrett i Bourke 2013: 17; Gruszczyńska-Malec i wsp. 2013: 246):

- gorzej przyswajających wiedzę,
- niechętnych do rozwoju i szkolenia się,
- niezdolnych do radzenia sobie z nowoczesnymi technologiami,

- niechętnych do zmian,
- przekonanych o własnej nieomyślności/zarozumiałych,
- zniechęconych, znudzonych.

3. PROBLEMY WYNIKAJĄCE ZE STARZENIA SIĘ PRACOWNIKÓW I STRATEGIE PRZECIWDZIAŁANIA IM

Jednym z najczęściej wymienianych zagrożeń wynikających ze zmian w strukturze demograficznej w organizacjach jest utrata pracowników wiedzy wraz z ich odchodzeniem na emeryturę. Brak przepływu wiedzy zawodowej, specjalistycznej, ale też tej społecznej, dotyczącej zwyczajów w firmie pomiędzy pracownikami starszymi i młodszymi, stanowi zagrożenie dla firm i ich kapitału intelektualnego (Kaye, Cohen 2008: 32). Na rolę starszych pracowników w budowaniu kultury organizacyjnej i kapitału społecznego wskazują badania, z których wynika, że osoby w grupie 35- charakteryzują się niższym poziomem inteligencji emocjonalnej w porównaniu z osobami powyżej 50 lat (Gojny, Zbierowski 2013: 164). Najbardziej popularne strategie zapobiegania powyższym niebezpieczeństwom przyjmowane przez menadżerów to planowanie sukcesji, elastyczne formy zatrudnienia, elastyczność wobec pracowników, rozkładanie na fazy uwzględniające transfer wiedzy procesu przechodzenia na emeryturę (*Special Report...* 2008: 2). Działania w ramach transferu wiedzy obejmują m.in. identyfikację obszarów wiedzy i „know how”, jakie posiadają pracownicy w wieku przedemerytalnym, stworzenie strategii określającej, które z nich są istotne dla organizacji i powinny pozostać w firmie, uzyskanie akceptacji wśród pracowników dla strategii dzielenia się wiedzą, określenie luk pomiędzy zasobami wiedzy, a potrzebami organizacji w tym zakresie, a także jakie kroki należy podjąć, aby luki wypełnić. Strategia zakłada najefektywniejsze dla danej organizacji formy transferu wiedzy (zebranie jej w formie instrukcji, skryptów czy też przekazanie kolejnym pracownikom na szkoleniu lub w formie mentoringu) (Kaye, Cohen, 2008: 33). Zaangażowanie pracowników w relację mentoringu z młodszymi kolegami przynosi podwójną korzyść. Pozwala na przekazanie wiedzy, zwyczajów, umiejętności, a także buduje większe zaangażowanie i poczucie wartości dla firmy u mentora i ma znaczenie dla jego rozwoju (Rau, Adams 2005: 651; Barrett, Bourke 2013: 17). Elastyczne formy i czas pracy jest kolejnym elementem wchodzącym w skład metod pozwalających utrzymać pracowników wiedzy. Wraz ze zmieniającymi się potrzebami, warunkami rodzinnymi (wnuki) i ograniczeniami wynikającymi z wytrzymałości fizycznej znaczenia nabiera możliwość dopasowania formy i godzin pracy do oczekiwań pracownika (Rau, Adams 2005: 650).

Drugim problemem wymienianym w literaturze jest gorsze zdrowie i nieaktualna wiedza (Locke 2013: 508). Może to wynikać z faktu, że starsi

pracownicy często są pomijani przy działaniach rozwojowych, nie są wysyłani na szkolenia, nie bierze się ich pod uwagę przy planowaniu wydatków na działania HRD (Kaye, Cohen 2008: 32). Badania wskazują, na mniejszy udział starszych pracowników w szkoleniach w porównaniu do ich młodszych współpracowników. Dyskryminacja, a także system edukacji zostały zidentyfikowane jako główne czynniki wpływających na taki stan rzeczy (Wooden i wsp. 2001: 186).

4. INTERMENTORING MIĘDZYPOKOLENIOWY

W celu stworzenia efektywnego narzędzia, które pomoże zniwelować bariery międzypokoleniowe, powstał zespół, którego praca miała dwa główne zadania. Pierwszym z nich było odniesienie się do przyczyny problemów, czyli stereotypów, drugim oparcie metody w zasobach obu grup pokoleniowych. Identyfikacji zarówno stereotypów, jak i zasobów służyły badania psychologiczne i socjologiczne. Wyniki badań pokazały, że pracownicy w wieku 50+ mają znacznie niższe możliwości ekspozycji społecznej niż pracownicy młodzi, co wiąże się z mniejszą asertywnością i gorszą autoprezentacją. Pracownicy starsi posługują się większą ilością sposobów radzenia sobie ze stresem, a także wykazują się tendencją do udzielania wsparcia zarówno swoim kierownikom, jak i młodszym kolegom. Kompetencje w zakresie obsługi komputera posiada znacznie więcej pracowników poniżej 35 roku życia niż pracowników starszych, a najczęściej wykorzystywanymi programami w obu badanych grupach są pakiety biurowe, komunikatory internetowe oraz programy pocztowe. W obu grupach wiekowych zainteresowanie podnoszeniem kompetencji w zakresie IT wyraża zdecydowana większość badanych. W oparciu o wyniki badań i mechanizmy skutecznego mentoringu stworzono model Intermentoringu, którego zadania określono jako:

- otwarcie pracowników na przełamywanie lub uelastycznienie wymienionych wyżej barier,
- zmiana w zakresie niektórych wyćwiczalnych cech pracowników (jak np. asertywność czy opór przed zmianą),
- poprawa komunikacji oparta na zaakceptowaniu właściwości nie podlegających zmianie np. gorsza kondycja fizyczna,
- uelastycznienie wzajemnych relacji umożliwiające wymianę umiejętności szczególnie w układzie, w którym młody pracownik będzie mentorem starszego kolegi,
- otwarcie pracowników młodych na możliwość korzystania z potencjału osób w wieku 50+,

- umożliwienie pracownikom starszym podniesienia kompetencji w korzystaniu z IT co poprawi ich sytuację zawodową i podniesie samoocenę,
- przygotowanie obu grup pracowniczych do niesienia i przyjmowania pomocy w zwiększaniu umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami.

Zasadniczą częścią implementacji Intermentoringu w organizacjach jest szkolenie, które składa się z sześciu modułów, przeprowadzanych w trzech blokach szkoleniowych, co zostało przedstawione w tabeli nr 2.

Tabela 2. Plan wdrożenia Intermentoringu w organizacji.

Blok szkoleniowy	Moduł	Uczestnicy
I	1. Metaplan 2. TUS –Trening Umiejętności Społecznych dla grup pracowniczych 3. Trening Zarządzania wiekiem dla Kadry Kierowniczej	Wszyscy 35-, 50+ Kadra kierownicza
II	4. Trening Mentorów IT 5. Trening Umiejętności Społecznych dla grupy pracowników 50+	35- 50+
III	6. Budowanie kontraktów mentorskich w parach i zespołach. Trening mentoringu	35-, 50+

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*Model Intermentoringu...* 2007).

Każdy blok jest realizowany w ciągu dwóch dni szkoleniowych i obejmuje około 16 godzin. Dla wdrożenia Intermentoringu tworzy się zespół, który składa się z pięciu do siedmiu osób, sesje dla grupy pracowników prowadzi dwóch trenerów niezależnie od liczby uczestników, natomiast dla menadżerów wymaganych jest dwóch trenerów przy liczbie uczestników większej niż 10 osób lub jeden trener, kiedy osób jest mniej. Nie powinno się zmieniać składu trenerskiego w trakcie danego procesu szkoleniowego. Zespół wdrożeniowy powinien składać się z:

- trzech-czterech trenerów umiejętności psychospołecznych,
- dwóch trenerów umiejętności informatycznych,
- co najmniej jednego koordynatora organizacyjnego.

Zespół szkoleniowy mogą tworzyć minimalnie cztery osoby, jest to jednak możliwe jedynie przy małych grupach uczestników, trenerami są osoby przeszkolone do realizacji metody. Szkolenie przebiega najefektywniej w trybie trzech dwudniowych szkoleń weekendowych, zaleca się przeprowadzać je w piątek i sobotę. W przypadkach szkoleń sobotnio – niedzielnych należy

organizować je co drugi weekend, możliwe jest też szkolenie ciągłe, dzień po dniu przez sześć dni. Przygotowanie trenerów obejmuje dwudniowy trening budowania zespołu, udział w szkoleniu wprowadzającym metodę w charakterze obserwatora, a następnie ko-trenera. Od kandydatów na trenerów wymaga się zapoznania z problematyką rynku pracy, zarządzania wiekiem oraz wpływem procesów demograficznych na strukturę zatrudnienia, a także posiadania szczegółowej wiedzy na temat metody Intermentoringu, zawartej w podręczniku trenera oraz raporcie. Szkolenie z Intermentoringu ma charakter warsztatu uwzględniającego proces grupowy, wykorzystuje podstawowe techniki szkoleniowe:

- praca w parach, trójkach, grupach wiekowych i tematycznych,
- burza mózgów,
- gry symulacyjne,
- mini wykłady,
- drama (odgrywanie scenek),
- gry z zastosowaniem techniki „papier – ołówek”,
- prezentacja multimedialna,
- dyskusja,
- demonstracja,
- praca z komputerem i urządzeniami m.in.: telefon komórkowy, aparat cyfrowy, kwasomierz czy dalmierz.

Blok I. Sesje trwają po 8 godzin w obu grupach pierwszego dnia, drugiego dnia grupa pracownicza uczestniczy w 6-8 godzinnej sesji, grupa kadry kierowniczej w 5 godzinnej. Menadżerowie uczestniczą tylko w bloku I. Pracę pierwszego dnia zamyka wspólna wieczorna sesja plenarna, gdzie uczestnicy mają możliwość podzielenia się przemyśleniami dotyczącymi warsztatów. Pierwszy blok szkoleniowy prowadzą trenerzy psychospołeczni. Uczestniczą w nim członkowie zespołu organizacyjnego, którzy gromadzą powstające w trakcie pracy wszystkich grup materiały a także robią zdjęcia, które będą wykorzystane w trzecim bloku szkoleniowym. Blok inicjujący proces wdrażania Intermentoringu rozpoczyna się od zawarcia kontraktu na wspólną pracę, określającego jej zasady i normy. Pierwszy etap szkolenia służy wzajemnemu poznaniu się uczestników, wprowadzeniu przyjaznej atmosfery ułatwiającej współpracę i integracji w ramach grupy. Pierwszym zadaniem, które jest przeprowadzone w podziale na grupy wiekowe jest metaplan, polegający na identyfikacji przekonań na temat wad i zalet obu grup wiekowych. Mataplan ma ściśle określoną metodologię, dzięki której grupy diagnozują istniejące problemy wynikające z różnic pokoleniowych, a także określają możliwości przeciwdziałania im. Celem metaplanu jest:

- dokonanie wglądu w uprzedzenia i bariery międzypokoleniowe uczestników szkolenia, konfrontacja wzajemnych wyobrażeń,
- wyznaczenie hierarchii problemów do przepracowania,

- określenie wagi i osobistej gotowości uczestników do rozwiązywania problemów grupowych.

Kolejnym etapem pracy są warsztaty kompetencji psychospołecznych, których celem jest:

- poprawa komunikacji międzypokoleniowej,
- zmniejszenie izolacji grupowej, integracja, przekroczenie granicy wyznaczonej metryką,
- przygotowanie do wchodzenia elastycznie w różne role w tym ucznia przez osoby 50+ i mentora przez młodych,
- usprawnienie komunikacji pomiędzy pracownikami a menadżerami,
- przeciwdziałanie różnicom w traktowaniu pracowników młodych i starszych.

Równocześnie z grupami pracowniczymi pracuje grupa menadżerów. Trening dedykowany dla kadry kierowniczej ma za zadanie przede wszystkim:

- zachęcenie menadżerów do posługiwania się w kierowaniu organizacją narzędziami zarządzania wiekiem,
- zmotywowanie do wdrożenia metody Intermentoringu w organizacji /zespole,
- wyposażenie uczestników w umiejętność aranżowania par intermentoringowych, w których młody pracownik jest mentorem technicznym dla swojego starszego kolegi, a starszy pracownik dzieli się swoim doświadczeniem, dzięki czemu może czuć się potrzebny firmie nawet po uzyskaniu uprawnień emerytalnych,
- przekonanie kadry kierowniczej o potrzebie i korzyściach utrzymania zatrudnienia osób w wieku 50+.

Podczas realizacji I bloku, grupy mają możliwość przedstawienia menadżerom wyników swojej analizy, listy postrzeganych barier pokoleniowych, a także propozycji ich rozwiązania.

Blok II jest poświęcony szkoleniu umiejętności związanych z pełnieniem roli mentora. Pracownicy zostają rozdzieleni na grupy pokoleniowe, mają odmienne moduły szkoleniowe, przygotowujące do połączenia i zintegrowania nabytych umiejętności w ostatnim trzecim bloku. Trening Mentorów IT jest adresowany do pracowników w wieku -35. Celem tego modułu jest przygotowanie pracowników do roli mentorów technicznych poprzez:

- przygotowanie metodyczne,
- wyposażenie w narzędzia do myślenia analogią techniczną, eksperymentem,
- nabycie umiejętności dydaktycznych, podążania „za” uczniem, empatii.

Moduł ten jest realizowany głównie przez trenerów informatycznych, którym towarzyszy jeden trener psychospołeczny, który wspomaga przeprowadzenie sekwencji otwierającej warsztaty, interweniuje w sytuacjach zmęczenia i przeciążenia pracą przy komputerze proponując uczestnikom

relaksację oraz ćwiczenia energetyzujące. Omawiany moduł wymaga zapewnienia pomieszczenia wyposażonego w sprzęt komputerowy. Równocześnie z treningiem odbywa się warsztat umiejętności psychospołecznych dla pracowników 50+. Cele modułu 5 wynikają z wniosków z przeprowadzonych badań na temat psychospołecznego funkcjonowania pracowników 50+ w środowisku pracy i są to:

- podwyższenie poziomu asertywności,
- wzrost umiejętności autoprezentacji i ekspozycji społecznej,
- otwarcie na umiejętności IT.

Blok III jest prowadzony przez zespół interdyscyplinarny. Celem ostatniego bloku szkoleniowego jest:

- wzmocnienie zaufania do własnych możliwości wchodzenia we współpracę,
- integracja uzyskanych wcześniej umiejętności,
- wykorzystanie ich do zawiązywania partnerstwa w celu wymiany umiejętności,
- wdrażanie kontraktów na wymianę wiedzy,
- trening ról mentora i ucznia w parach i małych grupach.

5. PODSUMOWANIE

Badania na temat uprzedzeń wskazują, że jednym ze stereotypów dotyczących starszych pracowników jest pogląd, że nie zdobywają oni nowej wiedzy, nie rozwijają się zawodowo. Badania dotyczące funkcjonowania pracowników 50+ pokazują, że posiadają wolę dokształcania się i są otwarci na nowe treści. Menadżerowie pracujący z pracownikami powyżej 50 r. ż. podkreślają, że są to pracownicy wykazujący się inicjatywą do zdobywania nowych umiejętności i rozwijania już nabytych, są głodni wiedzy (Henricks 2006: 122). Równocześnie literatura wskazuje na brak nowej wiedzy u pracowników należących do tej grupy wiekowej jako jeden z problemów związanych ze starzeniem się personelu (Locke 2013: 508). Być może do takiej sytuacji doprowadza pomijanie ich przy planowaniu szkoleń i rozwoju kadry, powstaje sprzężenie zwrotne. Intermentoring stawiając pracowników starszych w roli odbiorcy oddziaływania rozwojowego i głównego beneficjenta procesu daje szansę na przerwanie tego mechanizmu.

Na wagę problemu luki generacyjnej mają wpływ cechy organizacji, jej typ i branża. W przedsiębiorstwie gdzie wypracowana metodologia oparta na specjalistycznej wiedzy i zdobytym doświadczeniu pracowników jest kluczowa dla działalności firmy jak np. w branży lotniczej (Haarmann i wsp. 2009: 30) transfer wiedzy i przygotowanie przemyślanej strategii w tym zakresie będzie

miało o wiele większe znaczenie niż dla np. firmy świadczącej usługi porządkowe, dla powodzenia której niezbędna wiedza jest powszechnie dostępna.

Istotą posługiwania się stereotypami jest postrzeganie danej grupy społecznej jako homogenicznej, uogólnianie, niedopuszczanie myśli o zróżnicowaniu tej grupy pod względem przypisywanej jej cechy (Macrae i wsp. 1999: 18). Postępująca izolacja społeczna grup wiekowych, a także coraz mniejszy udział dziadków w wychowaniu dzieci (Middlecamp, Gross 2002: 272), może być przyczyną niemożności weryfikacji stereotypów i ich umacniania się przed podjęciem pierwszej pracy, co skutkuje wchodzeniem w pierwsze relacje zawodowe już z silnymi uprzedzeniami. Intermentoring może pomóc w przezwyciężeniu stereotypów ponieważ grupy poznają się wzajemnie, konfrontują swoje wcześniejsze przekonania, każdy uczestnik ma możliwość doświadczenia wspólnej pracy ukierunkowanej na wzajemne poznanie perspektywy obu grup wiekowych, wymianę myśli i przede wszystkim wiedzy.

BIBLIOGRAFIA:

- Barrett J., Bourke J. (2013), *Managing for inclusion: engagement with an ageing workforce*, "Employment Relations Record", 13 [1].
- Gojny M., Zbierowski P. (2013), *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, 2, s. 149-158.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., Gojny M. (2013), *Uprzedzenia i stereotypy w postrzeganiu pracowników 50+ przez inne grupy wiekowe*, [w:] *Zarządzanie ludźmi. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Haarmann J., Kahlert T., Langenberg L., Muller-Prothmann T. *K.exchange* (2009), *A Systematic Approach to Knowledge Transfer of the Aging Workforce*, "ICFAI Journal of Knowledge Management", 7 [3/4], p. 27-40.
- Henricks M. (2006), *Age appropriate. Hiring employees over age 50 is a smart move- If do it right*, "Entrepreneur", 34 [10].
- Kaye B., Cohen J. (2008), *Safeguarding the intellectual capital of baby boomers*, T+D, 62 [4].
- Kinsella K., He W. (2009), *An aging world: 2008. International Population Reports* U.S., Department of Health and Human Services, U.S. Department of Commerce.
- Kumar S., Everaard R. (2008), *Strategies to address the aging workforce challenge*, "Employee Benefit News", 22 [8].
- Kunze F., Boehm S. A., Bruch H. (2011), *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study*, "Organizational Behavior", 32 [2], p. 264-290.
- Locke E. A. (2013), *Handbook of principles of organizational Behavior*, Second edition, Wiley, UK.
- Macrae C. N., Stangor Ch., Hewstone M. (1999), *Stereotypy i uprzedzenia*, GWP, Gdańsk.
- Middlecamp M., Gross D. (2002), *Intergenerational daycare and preschoolers' attitudes about aging*, "Educational Gerontology", 28, p. 271-288.

- Model Intermentoringu. Podręcznik dla trenera* (2007), Praca zbiorowa, Żorska Izba Gospodarcza, Żory,
- Rau B., Adams G. A. (2005), *Attracting retirees to apply: desired organizational characteristics of bridge employment*, "Journal of Organizational Behaviour", 26 [6].
- Special Report On the Aging Workforce* (2008), HR Works to Transfer Workforce Knowledge and Skills, HR Focus, 1.
- Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy* (2006), Praca zbiorowa, Żorska Izba Gospodarcza, Żory.
- Wooden M., Vanden-Heuvel A., Cully M., Curtain R. (2001), *Barriers to Training for Older Workers and Possible Policy Solutions*, Australian Dept. of Employment, Education, Training and Youth Affairs, Canberra,

STRESZCZENIE

Zmiany w obrazie demograficznym społeczeństw, a co za tym idzie starzenie się kadr mają konsekwencje dla procesów w organizacji. Analizy statystyczne i prognozy wskazują na pogłębienie niekorzystnego procesu w najbliższych latach (Kinsela He, 2008: 7). Organizacje odnotowują negatywne zjawiska w obszarze zachowań organizacyjnych wynikające ze zmian demograficznych, takie jak dyskryminacja czy brak transferu wiedzy, a działy HR coraz częściej koncentrują swoją uwagę na zapobieganiu im (Kumar, Everaard 2008: 30). Artykuł opisuje narzędzie, pozwalające przeciwdziałać skutkom przepaści pomiędzy pracownikami z różnych grup generacyjnych, wzbogacające portfel metod zarządzania zasobami ludzkimi współczesnych menadżerów. Celem artykułu jest prezentacja metodologii Intermentoringu na poziomie praktycznym w odniesieniu do problemów na jakie odpowiada każdy z etapów modelu.

INTERMENTORING AS THE TOOL TO FACILITATE INTERGENERATIONAL RELATIONS AND KNOWLEDGE TRANSFER

ABSTRACT

Corporations need to replace most of their senior specialists as the baby boomer workers reach the age of retirement. Despite that acknowledged problem, many senior leaders still do not engage themselves in process of mentoring potential successors or younger employees in general. The article presents intermentoring, a tool which is dedicated to help to create programs overcoming the generational gap in the workplace. Intermentoring as reverse mentoring is an innovative way to encourage learning and facilitate intergenerational relationships. It involves pairing a younger, junior colleague acting as mentor to share expertise with an older, senior colleague acting as mentee. The purpose of this process is knowledge sharing, with the mentee focused on learning from the mentor's updated subject or technological expertise and generational perspective.