

Międzypokoleniowy transfer wiedzy: o instrumentach wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach starzejących się zasobów pracy

Justyna Wiktorowicz

Uniwersytet Łódzki

Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej

Celem tego artykułu jest wskazanie na instrumenty stosowane w przedsiębiorstwach wdrażających zarządzanie wiedzą, ukierunkowane na wzmocnienie międzypokoleniowego transferu wiedzy. W warunkach przyspieszonej wymiany pracowników, związanej z osiąganiem wieku emerytalnego przez liczniejsze roczniki pracowników niż te wchodzące na rynek, celowe i skuteczne stosowanie międzypokoleniowego transferu wiedzy może być bowiem uznane za narzędzie ułatwiające osiąganie sukcesu rynkowego, tak w skali lokalnej, jak i regionalnej czy międzynarodowej.

Wprowadzenie

W warunkach szybko rosnącego znaczenia wiedzy jako głównego źródła przewagi konkurencyjnej w skali makro i mikro rodzi się pytanie o różnorodne narzędzia umożliwiające zarządzanie nią. Wiedza może przybierać różne formy w zależności od miejsca użytkowania, przeznaczenia i sposobu interpretacji. Zgodnie z klasyfikacją OECD wyróżnia się cztery poziomy wiedzy: *know-what*, *know-why*, *know-how* i *know-who* (Kobytko i Morawski 2006, s. 21–22). Wiedza *know-what* (wiedzieć co) odnosi się do faktów i w tym rozumieniu ma znaczenie bliskoznaczne z informacją. Jest to wiedza związana z określaniem liczb, wielkości, czasu i przestrzeni. *Know-why* (wiedzieć dlaczego) dotyczy wiedzy o zasadach i prawach w naturze, w ludzkim umyśle i społeczeństwie, wyjaśnia rzeczywistość. *Know-how* (wiedzieć jak) to umiejętności pracowników i ich zespołów, zdolności robienia czegoś. Wiedza *know-who* (wiedzieć

kto) to z kolei kombinacja informacji i relacji społecznych, określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają. Jest ona w największym stopniu wewnętrzną wiedzą organizacyjną w porównaniu z jej pozostałymi typami.

O ile wspomniane wcześniej zarządzanie wiedzą z perspektywy makro może być utożsamiane z polityką naukową i polityką innowacji, o tyle z punktu widzenia mikro jest identyfikowane z tworzeniem, upowszechnianiem i wykorzystywaniem wiedzy w celu osiągnięcia celów – tak komercyjnych, jak i społecznych – danej organizacji gospodarczej. Chodzi zatem w praktyce o wykorzystanie tych niemierzalnych zasobów, jakie są dostępne w każdej firmie – kapitału intelektualnego, kultury organizacyjnej, zdolności do innowacyjności – a które coraz częściej decydują o powodzeniu danej organizacji.

W warunkach starzenia się zasobów pracy na szczególną uwagę zasługuje tzw. międzypoko-

leniowy transfer wiedzy, który uwzględnia rolę i znaczenie starszych pracowników dla firmy. Sam transfer wiedzy jest rozumiany jako przeniesienie (wymiana) wiedzy od jednej osoby do drugiej lub od jednej grupy ludzi lub organizacji do innej grupy ludzi lub organizacji (Gupta, Sharma i Hsu 2004). Głównym zadaniem transferu jest multiplikowanie wiedzy, tak aby możliwe było jej szybkie upowszechnianie wśród dużych grup (Choi, Lee i Yoo 2010; Ingram i Simons 2002; Wang i Noe, 2010; Zhen, Jianga i Song 2011). Transfer wiedzy stanowi podstawę realizacji procesu uczenia się organizacji, zwłaszcza w obliczu wspólnego funkcjonowania w miejscu pracy czterech, a nawet pięciu, generacji pracowników o zróżnicowanych postawach wobec pracy. W tym kontekście coraz częściej przepływ wiedzy jest rozpatrywany właśnie w perspektywie międzygeneracyjnej.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy definiuje się jako przepływ wiedzy między starszą a młodszą generacją (Cavalli-Sforza i Feldman 1981). To dowolna interakcja jeden-na-jeden, grupowa lub przez komunikatory, interakcja, poprzez którą przekazuje się fakty, kontekst, związki, procesy i inne spostrzeżenia dwóch pokoleń (Haron, Sabri i Jamil 2014). Oznacza to, że międzypokoleniowy przekaz wiedzy zawęża podmiot transferu, niemniej jednak procesy z nim związane pozostają takie same, niezależnie od uwzględniania kontekstu międzygeneracyjnego.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Koncepcja zarządzania wiedzą obejmuje cztery wzajemnie powiązane poziomy (Kowalczyk i Nogalski 2007, s. 80–81): narzędziowy, megaprocesowy, strukturalny i integracyjny. Ujęcie to jest zgodne z koncepcją organizacji uczącej się, a konkretnie – z ideą cyklu organizacyjnego uczenia się, który obejmuje: pozyskiwanie informacji i/lub wiedzy, ich interpretację, formułowanie koncepcji, działanie i zapamiętanie (Zgrzywa-Ziemniak i Kamiński 2009, s. 19–20). Zgodnie z definicją J. P. Sengego (2003) organizacja ucząca się (*learning organization*) to taka, która stale rozszerza swoje zdolności kreowania własnej przyszłości. Sprawne zarządzanie wiedzą prowadzi do rozwoju organizacji w kie-

runku organizacji uczącej się, a nawet inteligentnej. Zagadnienia te, silnie akcentowane w ostatnim czasie, nie będą jednak w tym miejscu szerzej omawiane. W kontekście międzypokoleniowego transferu wiedzy nie sposób natomiast pominąć modeli zarządzania wiedzą.

W literaturze przedmiotu wymienia się najczęściej trzy modele zarządzania wiedzą: japoński, zasobowy i procesowy.

Model japoński (model SECI), opracowany przez I. Nonakę i H. Takeuchiego (1995), jest umocowany w założeniu, że wiedza ludzka powstaje i rozprzestrzenia się za pomocą społecznych interakcji między wiedzą ukrytą i jawną. Owa konwersja wiedzy przebiega w cyklu obejmującym cztery procesy: socjalizację/przystosowanie (*adaptation*), uzewnętrznianie/eksternalizację (*externalization*), łączenie/kombinację (*combination*) i uwewnętrznianie/internalizację (*internalization*). Socjalizacja, czyli proces dzielenia się doświadczeniem, prowadzi do pozyskania wiedzy ukrytej bezpośrednio od innych (poprzez obserwowanie, naśladowanie i ćwiczenie) – wiedza ukryta staje się jawną. Proces wyrażania wiedzy ukrytej za pomocą dostępnych pojęć (eksternalizacja) jest szczególnie istotny dla tworzenia wiedzy, prowadząc również do zamiany wiedzy ukrytej w jawną. Poprzez proces kombinacji następuje porządkowanie i włączanie koncepcji w określony system wiedzy, jednostki dzielą się wiedzą za pośrednictwem dokumentów, spotkań itp. (tworzona jest wiedza jawna na bazie jawnej). Internalizacja, czyli proces włączania wiedzy jawnej w obręb ukrytej, dostarcza wiedzy operacyjnej, „pomagając ludziom doświadczać tego, co już doświadczyli inni” (Kobyłko i Morawski 2006, s. 59–60).

Model japoński wiąże zatem zarządzanie wiedzą (w tym w szczególności transfer wiedzy) z kapitałem społecznym. Z punktu widzenia międzypokoleniowego przekazu wiedzy w organizacji model japoński jest istotny, zwłaszcza dlatego że zakłada, iż podstawą tworzenia wiedzy organizacyjnej jest wiedza jednostek, a najistotniejszym zagadnieniem jest proces mentalny kreowania wiedzy z pominięciem

infrastruktury i sposobów jej kodyfikacji. Nacisk, jaki stawia się w nim na jednostkę i możliwości wykorzystania przez organizację pozostającej w jej zasobach wiedzy ukrytej, wydaje się kluczowy dla wykorzystania potencjału starszych pracowników, a jednocześnie zatrzymania istotnej wiedzy w organizacji. Niemniej jednak modelowi japońskiemu zarzuca się zbyt słabe osadzenie w praktyce firm, zwłaszcza mniejszych. Filozoficzne podejście do zarządzania wiedzą jest mocno zakorzenione w kulturze organizacji Dalekiego Wschodu i trudno jest je przenieść na grunt europejski.

Znacznie bardziej uniwersalny i czytelny jest model procesowy (Kowalczyk i Nogalski 2006, s. 55). Jego głównymi popularyzatorami są T. H. Davenport i L. Prusak (1998). Opiera się na trzech fundamentach: poszerzaniu (zdobywaniu nowej) wiedzy, jej kodyfikacji i transferze, przy czym największą rolę przypisuje się pierwszemu z nich. Tworzenie wiedzy sprowadza się do generowania warunków do jej powstawania, pobudzania inicjatywy pracowników, wspierania twórczej atmosfery, współpracy z ośrodkami tworzącymi wiedzę. Kolejnym etapem jest kodyfikacja wiedzy, czyli nadanie wiedzy organizacyjnej odpowiedniej formy, ułatwiającej dostęp do niej tym osobom, które w danym momencie jej potrzebują. Transfer wiedzy to przenoszenie, udostępnianie i absorbowanie wiedzy. W modelu procesowym transfer wiedzy jest postrzegany jako kluczowy element całego procesu zarządzania wiedzą (Sztangret 2013), jako że na każdym z jego etapów występuje przekazywanie i udostępnianie przez ludzi wiedzy i dzielenie się nią.

Jak wspomniano, w literaturze przedmiotu wymienia się zwykle także model zasobowy, którego twórcą jest D. Leonard-Barton. To model „źródeł wiedzy”, którego rdzeniem jest pięć elementów skutecznego zarządzania wiedzą. Są to: kluczowe kompetencje, kolektywne rozwiązywanie problemów, implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii, eksperymentowanie dla rozwoju metod rozwiązywania problemów w przyszłości i skuteczne importowanie wiedzy z otoczenia (Leonard-Barton 1995, s. 25–44). Wszystkie te elementy inte-

grują kluczowe umiejętności pracowników. Model zasobowy jest jednak często krytykowany za brak rozwiniętych modeli analitycznych, jak również otoczenia konkurencyjnego.

Transfer wiedzy wewnątrz organizacji w perspektywie międzypokoleniowej

Relacje międzypokoleniowe rozumiane są zwykle jako ogół stosunków pomiędzy jednostkami bądź grupami wchodzącymi w skład różnych pokoleń, przy czym stosunki te mogą być definiowane w kategoriach pojedynczych relacji, relacji społecznej oraz okoliczności wpływających na jakość tych interakcji, opinii, postaw i stereotypów (Szukalski 2010). Relacje międzypokoleniowe tworzą również tło, na którym ludzie odmierzają, odznaczają i wartościują swoje starzenie się (Biggs i Lowenstein 2011; Hagestad i Uhlenberg 2005).

Jako kluczową dla zrozumienia istoty międzypokoleniowego transferu wiedzy na poziomie organizacji wymienia się z reguły teorię generatywności (Noethem 2011, s. 93; McAdams 2001). Generatywność to ucieleśniona w każdej osobie zdolność kreowania rzeczywistości. W kontekście starszych pracowników D. T. A. Kooij i współpracownicy (2011) wskazują, że rozwój międzypokoleniowych relacji społecznych w organizacji ma miejsce z uwagi na generatywność i transfer wiedzy właśnie. Podkreśla się jednocześnie istotne dla rozwoju relacji międzypokoleniowych koncepcje – solidarności międzypokoleniowej (*intergenerational solidarity* – Bengtson i Roberts 1991) i ambivalencji (*ambivalence concept* – Lüscher 2011). Solidarność międzypokoleniowa zakłada wykorzystanie potencjału osób starszych, w tym zwłaszcza ich:

- mądrości życiowej (wiedzy życia), wynikającej z wiedzy zdobytej oraz nabytych kompetencji, będącej niekwestionowanym atrybutem późnej dorosłości;
- potencjału społecznego (kapitału społecznego);
- potencjału dotyczącego życia rodzinnego (budowanie więzi rodzinnych poprzez opiekę nad wnukami, opiekę nad osobą chorą w rodzinie, pielęgnowanie i przekazywanie tradycji rodzinnych);
- potencjału psychologicznego – wiedza sprzyjająca doświadczaniu powodzenia, poczucie skuteczności (wiera we własne możliwości), optymizm (przypisywanie pozytywnych znaczeń wy-

darzeniom), nadzieja (posiadanie siły woli, upór w osiąganiu celów), elastyczność (umiejętność trwania w trudnych sytuacjach problemowych);

■ potencjału przekazu kulturowego (przekazywanie tradycji regionalnych, ludowych, bezcennych w zachowaniu dziedzictwa kulturowego, artystyczne rękodielnictwo itp.);

■ potencjału jako mistrzostwa w wykonywaniu zawodu – dotyczy wiedzy zawodowej, w tym zwłaszcza profesji „wymierających”.

Potrzebne są w tym kontekście nowe formy elastycznego zatrudniania osób starszych, m.in. umożliwiające transfer wiedzy między starszym a młodszym pokoleniem, wolontariat senioralny oparty na kompetencjach zawodowych itp.

Koncepcja ambiwalencji międzypokoleniowej odnosi się do sprzecznych ze sobą oczekiwań, zobowiązań, norm, działań poszczególnych generacji, które jednocześnie stanowią istotę stosunków międzypokoleniowych. Zdaniem M. Krajewskiego (2012) kategoria ta dużo trafniej niż pojęcie solidarności międzypokoleniowej opisuje relacje łączące przedstawicieli poszczególnych pokoleń. Wynika to przede wszystkim z faktu, że bardzo dobrze odzwierciedla specyfikę związków pomiędzy poszczególnymi generacjami oraz akcentuje, że specyfikę poszczególnych kategorii pokoleniowych określa w dużej mierze to, jak radzą sobie ze sprzecznościami obecnymi w relacjach ze starszymi generacjami, z ambiwalencjami charakterystycznymi dla określonego czasu i miejsca. Relacje pomiędzy dzieckiem a rodzicem, młodymi a starymi, ze względu na włączenie każdego z podmiotów tego rodzaju stosunków w splątane sieci społeczne, są przesiąknięte ambiwalencjami, których rozwikłanie stanowi podstawowe zadanie tego rodzaju związków.

Aby organizacji udało się skutecznie zarządzać zaangażowaniem zróżnicowanych pod względem wieku pracowników, w tym usprawnić wymianę wiedzy i doświadczenia w miejscu pracy (zwłaszcza między najstarszym i najmłodszym pokoleniem), konieczne jest zwiększenie wiedzy i umiejętności w sferze zarządzania różnorodnością i zarządzania multigeneracyjnego. Jak twierdzi J. Czapieński (2012a, s. 22; 2012b), obecnie w Polsce mamy często do czynienia z „murem niezrozumienia” między starszym pokoleniem a nową rzeczywisto-

ścią. Ponadto dominuje silna krytyka podwładnych ze strony przełożonych poprzez ciągłe wytykanie im błędów, porażek, demonstrowanie swojej wyższości, co skutkuje najczęściej „zabijaniem” motywacji i kreatywności wśród pracowników. Współpraca międzypokoleniowa wymaga, aby spełnione były następujące warunki (Tokarz-Kamińska 2013, s. 45–46):

■ nieocenianie, otwarcie na inność, akceptacja różnorodności postaw, doświadczeń i wyglądu, ciekawość drugiego człowieka, chęć poznania siebie nawzajem;

■ otwartość na wzajemne słuchanie i wzajemne uczenie się;

■ tworzenie atmosfery „bycia razem”, a nie wychowywania, pouczania;

■ przełamywanie stereotypów wiekowych, czujność na stereotypy i dominację;

■ budowanie poczucia zaangażowania wobec siebie nawzajem i wobec otoczenia;

■ zadbanie o integrację, szukanie wspólnych „przestrzeni” (pasje, doświadczenia itd.);

■ pełne uczestnictwo każdego pokolenia.

Z punktu widzenia stosunków pracy jest istotne, aby działania międzypokoleniowe nie opierały się na poświęceniu, lecz na wzajemności. Należy mieć również na uwadze to, że młodzi nie chcą być pouczani, ale chcą poznawać doświadczenia starszych i wyciągać z nich wnioski na przyszłość. Daje to duże pole do rozwoju instrumentów międzypokoleniowego transferu wiedzy, opierających się na zaufaniu, inspirowaniu, stymulowaniu i długofalowej współpracy młodych i starszych pracowników, w tym zwłaszcza mentoringu. Jak podkreśla B. Mazurek-Kucharska, przychodzi czas na nową solidarność międzypokoleniową w miejscu pracy, która jest gwarantem wykorzystania potencjału kompetencyjnego dojrzałych pracowników i współpracy międzypokoleniowej (Mazurek-Kucharska 2011; Mazurek-Kucharska i Block 2013).

Proces międzypokoleniowego transferu wiedzy jest/może być realizowany zgodnie z następującymi etapami:

■ ustalenie znaczenia wiedzy traconej wraz z przejściem pracownika na emeryturę;

■ zidentyfikowanie „głębokiej mądrości” (*deep smart*) istotnej dla organizacji;

■ wykorzystanie sprawdzonych technik przekazywania wiedzy;

■ zidentyfikowanie i wdrożenie długoterminowych programów międzypokoleniowego transferu wiedzy;

■ skonfigurowanie indywidualnych planów uczenia sukcesorów;

■ ocena inicjatyw podejmowanych w obszarze transferu wiedzy (Leonard 2014).

Starsi pracownicy mają za sobą zwykle duże doświadczenie zawodowe i życiowe, a także wiedzę specjalistyczną, wykraczającą często poza ich aktualne stanowisko i organizację. Powoduje to, że stanowią cenne źródło wiedzy, ale sami mniej chętnie jej poszukują, nie czując takiej potrzeby. Ponadto osoby starsze przywiązują większą wagę do relacji międzyludzkich, silniej utożsamiają się z organizacją (Ng i Feldman 2008) i są bardziej stabilni emocjonalnie (Mroczek i Spiro 2005), przez co są bardziej skłonni do pomocy, odpowiadania na pytania, udzielania rad. Powinno to skutkować tym, że będą chętniej dzielić się wiedzą niż młodszy pracownicy. Ponownie można zatem przywołać teorię generatywności (Peterson 2002; Stam 2010).

Znaczenie starszych pracowników w transferze wiedzy ujawnia się zwłaszcza w następujących obszarach (Leonard, Swap i Barton 2014):

■ Relacje – budowane przez wiele lat, pozwalają doświadczonemu pracownikowi, przykładowo, przez telefon uzyskać pożądane informacje od klienta czy innego eksperta; – w myśl powiedzenia „Mądrzy ludzie znają innych mądrych ludzi”. Nawet jeśli ekspert odchodzący na emeryturę przekazuje następcom książkę teleadresową swoich klientów i współpracowników bez ich wiedzy, są to informacje mało użyteczne dla organizacji. Istotny jest kapitał społeczny odchodzącego pracownika, w tym zwłaszcza wypracowane przez niego sieci.

■ Reputacja, którą organizacja może utracić, gdy sukcesorzy nie będą mieć wystarczającego doświadczenia i umiejętności.

■ Re-work – utrzymywanie dotychczasowego status quo nie jest pożądane, świeże spojrzenie jest bardzo cenne. Niemniej jednak bez zapewnienia płynnego przekazania zadań sukcesorowi, który zastępuje pracownika odchodzącego na emeryturę, marnotrawione są zasoby organizacji – następcy trudniej jest wdrożyć się w pracę na danym stanowisku, zrozumieć procesy produkcyjne, punkty krytyczne, nauczyć się nieformalnych norm itp., a cały proces uczenia się staje się bardzo czasochłonny, a tym samym – kosztochłonny.

■ Zdolność do odtworzenia – jest bodajże najbardziej problematycznym obszarem. Pomimo

tego, że innowacje wymagają kreatywności, bez znajomości dotychczasowych procesów, źródeł niepowodzeń itp., proces wdrażania innowacji wiąże się z powielaniem wcześniejszych błędów. Dotyczy to zwłaszcza bardzo skomplikowanych produktów i procesów.

Badania pokazują, że polscy pracodawcy, również z sektora MŚP, doceniają potencjał starszych pracowników (52% MŚP) i uważają, że połączenie zapału młodych z wiedzą i doświadczeniem starszych daje nowe możliwości rozwoju firmy (doświadcza tego 28% MŚP, a ponad połowa przewiduje, że będzie to ważny trend towarzyszący starzeniu się zasobów pracy) (Warwas, Wiktorowicz i Woszczyk 2017, s. 41). Jak podkreśla A. Richert-Kaźmierska (2012), wdrożenie efektywnego międzypokoleniowego transferu wiedzy jest bardzo trudnym zadaniem. Wymaga dobrej woli i zaangażowania pracowników, ich otwartości i wzajemnego zaufania, czego w wielu organizacjach brakuje. Potwierdzają to wyniki badań J. M. Moczyłowskiej i K. Kowalewskiego (2019). Najsilniej „konflikt” ten zarysowuje się na linii pokolenie *baby boomers* – millenials: przedstawiciele pokolenia *baby boomers* nie widzą większych problemów z przekazywaniem wiedzy młodszemu, wskazując jednocześnie na niechęć młodszego pokolenia do takiego transferu. I na odwrót – młodzi pracownicy wyżej postrzegają swoją skłonność do dzielenia się wiedzą niż gotowość starszych pracowników w tym zakresie.

Zmiana tej percepcji wymaga budowania klimatu sprzyjającego transferowi wiedzy w organizacji. Obecny stan rzeczy można tłumaczyć tym, że pracodawcy często nie mają świadomości, iż wraz z odejściem starszych pracowników organizacja utraci dostęp do specyficznej wiedzy, bez której ciężko będzie jej funkcjonować (przykładowo: inaczej jest jedynie w co piątej firmie MŚP w Polsce). Niemniej jednak zaczyna się już dostrzegać, że starzenie się zasobów pracy może spowodować w niedalekiej przyszłości, iż organizacje będą coraz silniej tego doświadczać (tego zdania jest dwóch na pięciu przedstawicieli MŚP) (Warwas, Wiktorowicz i Woszczyk 2017, s. 41). W sposób naturalny wymusi to większą dbałość o omawiane tu procesy i zapewnienie

warunków do utrzymania wiedzy w organizacji, co przyczynia się również do wydłużenia okresu aktywności zawodowej.

Instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy wewnątrz organizacji

Mentoring

Pośród metod międzypokoleniowego transferu wiedzy w literaturze przedmiotu, jak i w praktycznych rozwiązaniach, najczęściej wymieniana się **mentoring**, postrzegany jako jeden z najskuteczniejszych instrumentów w tym obszarze (Lesser i Rivera 2006). Według najczęściej przywoływanej definicji mentoringu, autorstwa D. Clutterbucka i D. Megginsona (Megginson i in. 2008), określa się go jako pomoc udzielaną drugiej osobie w procesie przekształcania jej pracy, wiedzy bądź myślenia. Jest to pomoc nieliniowa, czyli niezwiązana z bezpośrednią zależnością służbową pracowników. M. Bergmann, R. Chamier-Ciemieński i J. Michalek (2012, s. 9) definiują mentoring jako rozwiązanie, w ramach którego pracownik o bogatym doświadczeniu zawodowym i wiedzy praktycznej staje się nauczycielem, praktycznym trenerem zawodu, wspierającym osobę będącą z racji wieku czy stażu pracy na początku kariery w danej organizacji, branży czy na określonym stanowisku, obserwującą i oceniającą postępy w jej pracy. Rozumieją go jako kształcenie i doskonalenie zawodowe prowadzone w ścisłym kontekście miejsca pracy i nastawione na korzyści zarówno pracownika, jak i organizacji. Mentor łączy teorię kształcenia i doskonalenia zawodowego z praktyką związaną z wieloletnim doświadczeniem. W innym ujęciu mentoring rozpatruje się jako uczenie się od mistrzów – doświadczeni, najlepsi w firmie menedżerowie przekazują wiedzę ukrytą pracownikom o wysokim potencjale (uczniom) (IBnDiPP 2009, s. 6).

Mentoring stanowi odzwierciedlenie partnerskiej relacji między mistrzem (pracownikiem 50+) a *mentee* (ucznem, podopiecznym), skutkującej szybkim doprowadzeniem do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego, jego łatwą adaptacją w nowym środowisku oraz podniesieniem poczucia wartości u pracownika

50+ (Kuchciak, Przywojska i Wiktorowicz 2019, s. 30). Jak podkreślają autorzy raportu *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)* (2013, s. 8), częścią wspólną różnych definicji, jakimi operuje się w literaturze przedmiotu, jest to, że mentoring to szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy stronami zaangażowanymi w proces odkrywania i rozwijania potencjału podopiecznego.

Obecnie coraz częściej stosowany jest **e-mentoring** – szczególnie użyteczny w przypadku międzypokoleniowych programów mentorin-gowych. W tej formie kontakt mentorów i ich podopiecznych odbywa się niezależnie od ograniczeń czasowych czy geograficznych, co jest niewątpliwie największą jego zaletą. Kolejny rodzaj to **intermentoring**, w którym obie strony pełnią jednocześnie rolę mentora i ucznia. Odnosząc się do tego ostatniego typu, przytoczyć warto następujący cytat: „Sposób objawiania się różnic pokoleniowych w środowisku pracy, relacje międzypokoleniowe utrudniające zamianę tradycyjnych ról «uczeń-mistrz» są uniwersalne. Role te są powszechnie rozumiane jako jednokierunkowy układ «młody-stary» i żadne czynniki w naturalny sposób nie wpływają na zmianę tego modelu. Są tu bez znaczenia różnice kulturowe i ekonomiczne. Zamiana tych ról na dwukierunkowy układ, w którym mistrzem może być zarówno «stary», jak i «młody», wymaga specjalnego zewnętrznego oddziaływania. Szybkie tempo pojawiania się nowej wiedzy i nowych technologii wywołuje konieczność wprowadzania tej zewnętrznej interwencji i nadania modelowi dwukierunkowych wektorów” (Arvanitidis i in. 2006, s. 227). Rzeczywiście, w przestrzeni organizacyjnej jest miejsce dla takich przepływów wiedzy, a biorąc pod uwagę niższe niż u młodszych kompetencje ICT pracowników w wieku 50+, proponowane przez autorów cytowanego raportu podejście jest użyteczne.

Dwukierunkowe transfery wiedzy niekoniecznie muszą dotyczyć wyłącznie ICT, rozwią-zania tego typu powinny być proponowane przez kadrę zarządzającą sytuacyjnie w obliczu

stwierdzenia deficytów starszych pracowników w obszarach, w których wysokie kompetencje posiadają młodszy. Dotyczy to chociażby zarządzania projektami, nowoczesnych kanałów informacyjnych, nowych metod analitycznych itp. (Gojny-Zbierowska 2014; Wagner 2009). Strukturalizowanie tego typu transferu w organizacji jest trudne, istotne jest przy tym zapewnienie odpowiednich kanałów nieformalnych, jak również stworzenie zachęt do dzielenia się wiedzą obu generacji.

Coaching

Kolejnym istotnym instrumentem międzypokoleniowego transferu wiedzy, wymienianym najczęściej w polskiej literaturze przedmiotu, jest **coaching**. Niektórzy stawiają między coachingiem i mentoringiem znak równości, niemniej jednak metody te, choć realizują te same cele, to robią to w odmienny sposób. O ile mentoring bazuje, jak podkreślano, na relacji uczeń-mistrz i jest zwykle realizowany bez pomocy z zewnątrz (mentorem jest pracownik organizacji), o tyle w przypadku coachingu korzysta się zwykle z coachów zewnętrznych, których zadaniem jest partnerskie wsparcie pracownika i którzy pomagają uszczegóławiać, pogłębiać i klasyfikować pomysły (*Raport merytoryczny...* 2011, s. 5). Poza tym coaching opiera się na bardziej ogólnych założeniach, możliwych do zastosowania w różnych warunkach – zarówno w działalności zawodowej, jak i osobistej. W przeciwieństwie do mentora coach nie musi być ekspertem – jego wsparcie przejawia się w stawianiu odpowiednich pytań, dzięki którym uczeń sam jest w stanie wypracować rozwiązanie.

Tutoring

Innym sposobem międzypokoleniowego transferu wiedzy, łączącym założenia mentoringu i coachingu, jest **tutoring**. To bezpośrednia relacja między pracownikami nowo zatrudnionym a doświadczonym, często zajmującym wyższe stanowisko w organizacji. Tutor nie tylko przekazuje wiedzę, ale też wspiera młodszego pracownika w samodzielnym rozwijaniu kompetencji (Jaros i in. 2010, s. 28). Różnice między tymi trzema instrumentami zestawiono

w tabeli 1. Autorzy *Raportu nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych* (Lichtarski, Wąsowicz i Stańczyk-Hugiet 2012) wskazują, że z perspektywy procesów wiedzy szczególnie użyteczne jest powierzenie pracownikom w wieku 50+ roli konsultanta wewnętrznego, eksperta, poszukiwacza benchmarków (co prowadzi do tworzenia wiedzy), natomiast z punktu widzenia transferu wiedzy jest polecana rola mentora/nauczyciela wewnętrznego i dyfuzora, rozdzielającego odpowiednią wiedzę między współpracowników. Na etapie wykorzystania wiedzy proponuje się pełnienie przez osoby 50+ roli depozytariusza (aktywnie wskazującego obszary wykorzystania dostępnej wiedzy) i/lub sędziego/jurora (odpowiedzialnego za ustalenie obszarów, w których pracownicy w niedostatecznym stopniu bazują na zasobach wiedzy i doświadczenia organizacji).

Praca zespołowa w zespołach multigeneracyjnych

Międzypokoleniowemu uczeniu się sprzyja praca zespołowa w zespołach multigeneracyjnych – w naturalnym środowisku, przy okazji zarówno formalnych, jak i nieformalnych spotkań, rozmów itp., wiedza jest niemalże automatycznie przekazywana między pokoleniami. Jest to szczególnie istotne w kontekście tego, że transfer wiedzy ukrytej, zwłaszcza z wykorzystaniem mentoringu, jest kosztowny i czasochłonny (Zander i Kogut 1995). W zespołach wielopokoleniowych wiedza może swobodnie przepływać między pracownikami. Połączenie jednostek z różnymi, a jednocześnie komplementarnymi, umiejętnościami i perspektywami, nawiązanie przez nich współpracy, może przyczynić się do optymalizacji międzypokoleniowego transferu wiedzy (Błędowski i Szuwarzyński 2009; Kołodziejczyk-Olczak 2014a, s. 200).

Różnorodność wiekowa w zespołach przyczynia się do dzielenia się wiedzą, różnicowania kanałów jej poszukiwania, stymuluje wymianę pomysłów i sprzyja skutecznej socjalizacji, niezbędnej dla transferu wiedzy ukrytej. Zdolność do współpracy w zespołach wielopokoleniowych, wielokulturowych i interdyscyplinarnych

Tabela 1. Porównanie mentoringu, coachingu i tutoringu

Wyszczególnienie	Mentoring	Tutoring	Coaching
Zakres celów	Szeroki – nastawienie na rozwój wielu obszarów kompetencji, udzielanie rad i wsparcia w osiąganiu nawet dalekosiężnych celów	Umiarkowany – nastawienie na rozwój kompetencji w wybranych obszarach, udzielanie wsparcia w osiąganiu celów, związanych z konkretnym obszarem kształcenia	Wąski – nastawienie na rozwój ściśle określonych kompetencji (może być ich kilka), udzielanie wsparcia w rozwiązywaniu bieżących problemów
Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osoby wspierającej rozwój	Mentor w dużym stopniu bazuje na własnych doświadczeniach i wiedzy, dyskutując z <i>mentee</i> różne możliwości rozwiązań	Tutor w dużym stopniu bazuje na własnej wiedzy, dyskutując z podopiecznym (<i>tutee</i>) różne możliwości rozwiązań, w konstruktywny sposób oceniając je	Coach w pewnym stopniu bazuje na własnej wiedzy, jednak wiedza i doświadczenie podopiecznego (<i>coachee</i>) ma znaczenie priorytetowe w poszukiwaniu rozwiązań
Czas trwania	Długi – relacja mentoringowa może trwać nawet kilka lat	Umiarkowany – trwa zwykle 6–12 miesięcy	Krótki – skupiony na celach, w zależności od zakresu obejmuje kilka, kilkanaście spotkań

Źródło: Helmich-Zgoda, Pilarczyk-Bal i Wrona 2013, s. 15.

większa wydajność osób i organizacji (Chang 2005). Sprawność, rozumiana jako zdolność do wykonywania różnych zadań, wzmacnia poczucie kontroli i napędza inicjatywy. Jeśli pracownicy posiadają większą sprawność, są też lepiej przygotowani do przechowywania, opracowywania i przekazywania wiedzy (Orr i Nissen 2006).

Transferowi wiedzy sprzyja bliskość (*proximity*), która wspiera interakcję (Boschma 2005). Liczne nieformalne spotkania „twarz w twarz” stwarzają możliwość interakcji, zapewniają budowanie relacji zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych, wzmacniając potencjał wiedzy (Harvey 2012). Stąd ważne jest, aby w taki sposób aranżować przestrzeń w miejscu pracy, aby ową bliskość budować. *Open space*, miejsca stwarzające możliwość nieformalnych spotkań w miejscu pracy, organizowanie spotkań pracowników poza firmą, sprzyjają międzypokoleniowym przepływowi wiedzy.

Badania P. Ester, M. Braun i P. Mohler (2006) wykazały, że młodsze pokolenia są nośnikami nowych wartości do dzielenia się wiedzą w miejscu pracy, są bardziej zmotywowane przez pracę zespołową i bardziej tolerancyjne wobec różnic kulturowych w miejscu pracy

niż pokolenie *baby boomers*. Wprawdzie pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo utrudniać mogą właśnie różnice międzygeneracyjne, inne postrzeganie tych samych kwestii, inny styl pracy, wartości, a przede wszystkim stereotypy (Posthuma i Campion 2009), niemniej jednak owa różnorodność zdecydowanie bardziej sprzyja przekazywaniu wiedzy, aniżeli je utrudnia (Noethen 2011, s. 96). W pewnym stopniu wynika to z faktu, że różnorodność zmniejsza konkurencję wewnątrz grupy, co podnosi zadowolenie z pracy i zwiększa zaangażowanie. Członkowie zespołu mają osobisty interes w dobrej ogólnej wydajności zespołu i są bardziej skłonni wymieniać się wiedzą. Można zatem założyć, że różnorodność wiekowa nie tylko umożliwia międzypokoleniowy transfer wiedzy, ale także w sposób bezpośredni zwiększa przepływ wiedzy w zespole.

W wielopokoleniowych zespołach są też stwarzane warunki do solidarności pokoleniowej (Smolbik-Jęczmień, 2020). Przeprowadzona przez D. Noethen (2011, s. 111–112) analiza wielowymiarowa z wykorzystaniem hierarchicznej regresji liniowej wykazała, że różnorodność wiekowa zespołu w powiązaniu z mniejszą wielkością grupy sprzyja istotnie międzypokoleniowemu transferowi wiedzy. Jest zrozumiałe,

że łatwiej o przepływ wiedzy w zespołach kilku- niż kilkunastoosobowych (z uwagi na ryzyko utraty transparentności), niemniej jednak tworzenie podgrup w ramach większych zespołów nie rozwiązuje tego ewentualnego problemu.

Istotne jest również to, że międzypokoleniowemu transferowi wiedzy w ramach zespołów nie sprzyja praca w niepełnym wymiarze, zwłaszcza gdy w jednym zespole jest kilku pracowników z taką organizacją czasu pracy. Na poziomie konkretnych diad (par pracowników) istotną rolę odgrywa możliwość odbioru wiedzy (mierzona jako relacja ocenianej przez nadawcę częstotliwości poszukiwania wiedzy przez odbiorcę, i ocenianej przez odbiorcę częstotliwości dzielenia się wiedzą przez nadawcę). Znaczenie ma także zróżnicowanie czasu przynależności do zespołu, mierzone jako różnica między stażem w zespole nadawcy i odbiorcy (im jest większa, tym transfer międzypokoleniowy wiedzy jest silniejszy). Mniejsze znaczenie ma natomiast w takiej diadzie różnica między wiekiem nadawcy i odbiorcy (choć w cytowanym badaniu może to być efektem stosunkowo słabego zróżnicowania raczej starszych zespołów).

Ważnym rezultatem współpracy w ramach zespołów wielopokoleniowych jest – oprócz osłabienia stereotypowego postrzegania innej generacji oraz transferu kluczowej wiedzy, planujących przejście na emeryturę, a tym samym jej utrzymanie w organizacji – większa socjalizacja młodszych i zwiększenie zatrudnialności starszych pracowników, stymulowanie innowacyjności, przedsiębiorczości, chęci dalszego rozwoju, jak również zwiększenie poziomu kapitału społecznego (Burzyńska i Kłos 2015).

Znaczenie zespołów wielopokoleniowych dla wymiany doświadczeń, wzajemnego uczenia się i uzupełniania braków kompetencyjnych potwierdzają również badania realizowane w polskich warunkach. Zespoły multigeneracyjne przyczyniają się do lepszego dostosowania oferty i jakości obsługi do potrzeb klientów w różnym wieku, dają różne perspektywy postrzegania, świeżość pomysłów, zwiększają wartość

kapitału intelektualnego organizacji. Stwarzają tym samym lepsze perspektywy wdrożenia *silver economy*. Praca w zespołach wielopokoleniowych przyczynia się także do motywowania starszych współpracowników do działania i większej aktywności.

Różnorodność wiekowa zespołów jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, sprzyja kreatywności, innowacyjności, jak również służy integracji społecznej (Chomątowska i Smolbik-Jęczmień 2013). Również W. Walczak (2011) potwierdza, że różnorodność stanowi impuls do przełamywania stereotypów myślenia, umożliwia efektywną współpracę, dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami, które są podstawą rozwijania i doskonalenia kompetencji. Praca w zespołach wielopokoleniowych rodzi jednak również zagrożenia dla organizacji – problemy komunikacyjne, konflikty międzypokoleniowe. Jej szerszemu wdrożeniu nie sprzyja asymetryczna struktura zespołu (dominacja jednej kategorii wieku), brak samodyscypliny i gotowości do poświęceń ze strony młodych pokoleń, problemy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii przez starsze pokolenia, negatywne postawy wobec młodszych/starszych pokoleń. Dodajmy, że z uwagi na brak wiedzy na temat potrzeb, możliwości, systemów wartości i oczekiwań różnych generacji, stereotypowe postrzeganie pracowników w różnym wieku i nieumiejętność zarządzania zespołami międzygeneracyjnymi w polskich realiach obserwuje się raczej niechęć do ich tworzenia (Chomątowska i Smolbik-Jęczmień 2013).

Inne narzędzia międzypokoleniowego transferu wiedzy

W celu zatrzymania wiedzy w organizacji wraz z odejściem starszych pracowników na emeryturę warto też wykorzystać inne narzędzia, wśród których najważniejsze to (de Angelis 2013, s. 13–15; Ilmarinen, Lähteenmäki i Huuhtanen 2003, s. 30–31; Muukka 2012, s. 25–30):

■ dublowanie kompetencji, czyli taki podział obowiązków, który pozwala na wzajemne zastępowanie się pracowników;

■ *job-sharing*, czyli dzielenie obowiązków między pracownikami, którzy planują przejście na emeryturę, i osobami, które mają ich zastąpić;

■ budowa banków (repozytoriów) wiedzy poprzez sporządzanie dokumentacji z wypełnionych zadań, która pozwala innym osobom zastąpić w razie potrzeby odchodzącego pracownika;

■ rotacja pracy, czyli planowe przesuwanie wybranych starszych i młodszych pracowników między określonymi stanowiskami pracy;

■ stacjonarne szkolenia wewnętrzne prowadzone przez starszych pracowników;

■ dyskusja kierowana (pogadanki, *storytelling*), również z wykorzystaniem narzędzi multimedialnych, takich jak wywiady audio/wideo; metoda ta jest silnie akcentowana w badaniach zagranicznych, niemalże pomijana w polskich warunkach;

■ *communities of practice* (społeczności praktyków), czyli takie struktury społeczne, w których ludzie wspólnie angażują się w dłuższych okresach w różne działania wokół wspólnej domeny, dzieląc się wiedzą poznawczą, emocjonalną i duchową;

■ oddelegowanie doświadczonego pracownika (w wieku 50+) do kształcenia zawodowego uczniów, realizowanego w systemie dualnym lub tradycyjnych praktyk zawodowych.

W perspektywie zatrzymania wiedzy w organizacji w sytuacji odchodzenia pracowników na emeryturę są również istotne (Piktialis i Greenes 2008; Muukka 2012, s. 25–30; de Angelis 2013, s. 13–15):

■ system sztafetowy, rozumiany jako rekrutacja nowego pracownika przed zakończeniem pracy osoby odchodzącej na emeryturę;

■ przygotowywanie sukcesorów dla newralgicznych stanowisk;

■ stopniowe przechodzenie na emeryturę;

■ utrzymywanie kontaktów z emerytowanymi pracownikami posiadającymi wiedzę ekspercką;

■ zatrudnianie w razie potrzeby osób spośród grupy emerytowanych pracowników.

Metody międzypokoleniowego transferu wiedzy

Omawiając instrumenty międzypokoleniowego transferu wiedzy, nie sposób nie przywołać istotnego, zwłaszcza z perspektywy aplikacyjnej, opracowania *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace* (Piktialis i Greenes 2008). Autorzy wymieniają w nim metody transferu wiedzy, kluczowe, ich zdaniem, z perspektywy wymia-

ny wiedzy między pokoleniami, zaliczając do nich: przegląd działań (*action review*), blogi, *communities of practice*, komunikatory, bazy wiedzy, warsztaty, mentoring, pomoc ekspercką, podcasty (audio- czy videocasty – krótkie nagrania instruktażowe), retrospekcję (analizę tego, co się wydarzyło w trakcie realizacji zadań w przeszłości), *storytelling*, Wikipedię. Niektóre z tych metod są rzadko wykorzystywane w polskiej praktyce, choć są proste i tanie w użytkowaniu. Mowa tu chociażby o blogach. Zaznaczyć należy, że blogi rozszerzają perspektywę uczących się o kontekst. Ograniczają bariery wejścia w sieci, jak również obniżają koszty komunikacji. Służą budowie sieci wokół wspólnych tematów, pozwalają na nawiązanie współpracy, sprzyjają pracy zespołowej.

Metody bazujące na źródłach online wykorzystywane są chętnie przez Y-ków (sięgają po nie, zanim zaczną wykorzystywać formalne kanały informacji), mniej chętnie – przez *baby boomers* (wprawdzie w ostatnim czasie coraz intensywniej się to zmienia, jednak niekoniecznie w perspektywie zawodowej). Istotna jest również rola tanich w zastosowaniu komunikatorów. Umożliwiają one szybką interakcję. Forma ta, podobnie jak inne metody dające szybką, syntetyczną i celną informację zwrotną (czyli np. podcasty, Wikipedia), jest preferowana przez młodszych pracowników.

Jak wynika z badań D. Piktialis i K. A. Greenes (2008), starsi pracownicy, generalnie rzecz biorąc, słabiej wykorzystują możliwości, jakie stwarza internet, podczas gdy młodszy pracownicy najchętniej czerpią wiedzę z narzędzi wirtualnych – komunikatorów, blogów, Wikipedii, RSS, podcastów, czatów, Twittera, Facebooka itp., które dają szybką, syntetyczną i celną informację zwrotną. Te innowacje technologiczne nie zawsze są wykorzystywane przez organizacje do transferu wiedzy między pokoleniami, zwłaszcza w przypadku wiedzy ukrytej. Jedną z najbardziej efektywnych form dzielenia się wiedzą i jej transferu między pracownikami reprezentującymi różne stanowiska i obszary działalności są *communities of practice*. Zapewniają bezpieczne środowisko współpracy,

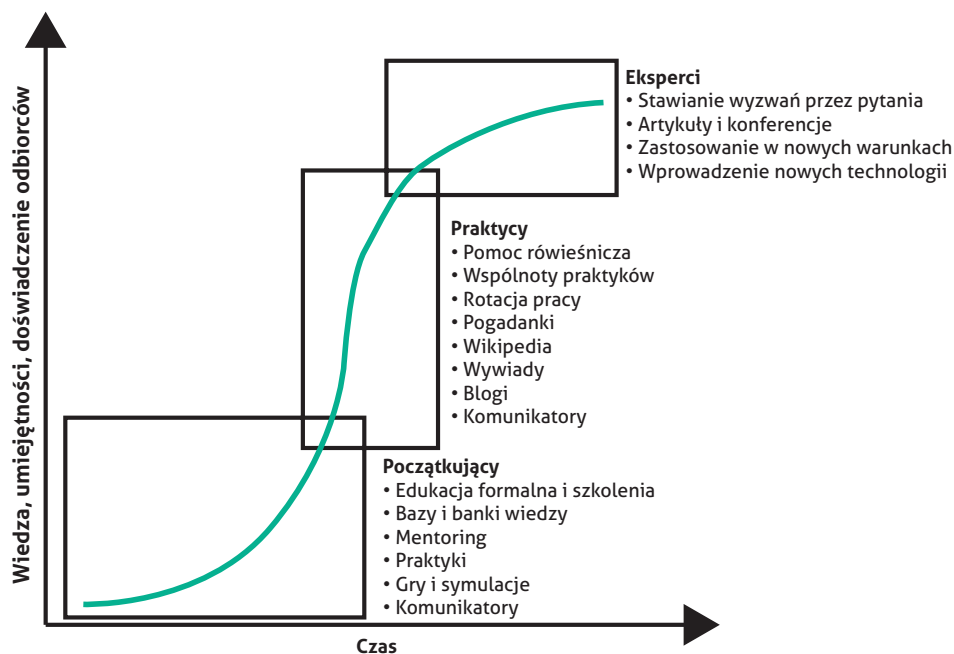
ułatwiają młodszyi pracownikom zwracanie się z prośbą o pomoc i szukanie mentorów. Ich członkowie pomagają sobie nawzajem rozwijać kompetencje. Warto przy tym zwrócić uwagę, że na różnych etapach kariery, w zależności od posiadanej przez pracownika wiedzy i – szerzej – kompetencji, sprawdzają się inne metody transferu wiedzy (wykres 1).

D. McNichols (2010) zwraca uwagę, że strategia transferu wiedzy między tymi generacjami powinna uwzględniać: „parowanie” młodszei i starszei pracownika, mentoring, pracę zespołową, komunikację, gwarantującą wzajemne zaufanie i szacunek między nadawcą i odbiorcą, wsparcie i zaangażowanie kadry zarządzającej, technologię, geograficzną bliskość. Istotne jest również wspieranie rozwoju środowisk sprzyjających wymianie doświadczeń i wzajemnemu uczeniu się młodych i starszych pracowników. Istotne jest stworzenie forum do nieformalnej wymiany wiedzy, o czym była już mowa wcześniej.

Użyteczna, a jednocześnie niskokosztowa, może być również tzw. odwrócona inżynieria, polegająca

na tym, że wysoko wykwalifikowany pracownik, planujący przejście na emeryturę, przygotowuje plan treningowy nowego pracownika, dokonując krok po kroku opisu czynności wymaganych na danym stanowisku. Opis taki pozwala zidentyfikować nie tylko umiejętności i zadania, które następca musi opanować, ale także określa sekwencję, w której uczeń powinien nabywać te umiejętności, jak również zasoby do tego wymagane. Przy zastosowaniu tego typu narzędzi i metodologii jest mniej prawdopodobne przeszacowanie wiedzy specjalistycznej, ale także to, że organizacja nie będzie „zastraszana” jej utratą w przyszłości. Jeśli organizacja pomoże pracownikom wyrażać swoje know-how – co, gdzie i kiedy – w sposób użyteczny dla innych, procesy wychwytywania i transferu wiedzy ukrytej będą łatwiejsze. Należy przy tym mieć na względzie, że nie są one i nie będą idealne. Niemniej jednak tak długo, jak te inicjatywy transferu wiedzy pozwolą organizacjom na zwiększenie lub przynajmniej utrzymanie wydajności, są warte inwestowania i uwagi (DeLong 2008).

Wykres 1. Metody międzypokoleniowego transferu wiedzy a krzywa uczenia się



Źródło: Piktialis i Greenes 2008, s. 23.

Podsumowanie

Jak wspomniano na początku tego artykułu, międzypokoleniowa transmisja wiedzy staje się coraz ważniejszym czynnikiem konkurencyjności w warunkach przyspieszonego starzenia się zasobów pracy. W polskich realiach jest to wciąż czynnik niedoceniany, choć zmniejszenie się skali bezrobocia, problemy z pozyskiwaniem nowych wykwalifikowanych pracowników, a zwłaszcza z utrzymaniem ich w danej firmie wpłynęły wyraźnie w ostatnich latach na wzrost zainteresowania niekonwencjonalnymi metodami zarządzania firmą. Niestety działania takie są w zasadzie widoczne wyłącznie w firmach co najmniej średnich, podczas gdy starzenie się zasobów pracy jest obserwowane w przedsiębiorstwach niezależnie od ich wielkości, branży czy lokalizacji geograficznej.

Z praktycznego punktu widzenia, możliwego do łatwego wdrożenia i w mniejszych organizacjach gospodarczych, ważne są uwagi sprzed lat D. DeLonga (2008). Wymienia on pięć kluczowych decyzji w kontekście starzenia się zasobów pracy. Po pierwsze, wiedza poszczególnych pracowników nie ma takiej samej wartości – należy zidentyfikować pracowników o kluczowej wiedzy i zachęcać ich do pozostania w zatrudnieniu oraz przekazania wiedzy młodszemu. Po drugie, emerytowani pracownicy mogą wraz ze swoim odejściem zabrać konkretną wiedzę, która ma różne właściwości i różny wpływ na wydajność organizacji. Utracona wiedza może mieć charakter: nieoczekiwany lub oczekiwany (ten drugi pozwala na przygotowanie sukcesorów), materialny lub niematerialny (ten drugi jest trudniejszy do utrzymania), o natychmiastowych lub opóźnionych w czasie skutkach. Po trzecie, istotne jest to, że kultura kraju i organizacji ma ogromny wpływ na postawy starszych pracowników odnośnie do pozostania w zatrudnieniu oraz transferu wiedzy. Po czwarte, starsi pracownicy nie mają nieograniczonych zasobów kluczowej dla organizacji wiedzy – transfer wiedzy pracowników odchodzących na emeryturę jest zwykle ignorowany przez organizację. Pierwszym krokiem jest określenie, czy utrata wiedzy konkretnej osoby będzie miała wpływ na

możliwości strategiczne organizacji. Ponieważ zwykle taka wiedza jest ukryta, należy zadbać o jej przeniesienie na mniej doświadczonego następcę. Po piąte, utrzymanie wiedzy starszych pracowników w organizacji wymaga holistycznego podejścia.

Zredukowanie skutków przejść na emeryturę – wymuszoną czy nie – nie może ograniczać się do zarządzania wiedzą. Zminimalizowanie kosztów utraty wiedzy wymaga: (a) odpowiedniej polityki zasobów ludzkich i stworzenia infrastruktury adekwatnej do retencji wiedzy w organizacji; (b) praktyki dzielenia się wiedzą, jak mentoring czy *communities of practice*, które są osadzone w codziennej praktyce; (c) zastosowania odpowiedniej technologii informatycznej, która wspiera przechwytywanie, gromadzenie, dzielenie się i dostęp do wiedzy (DeLong 2008).

Wdrożenie powyższych wskazówek w praktyce – jak łatwo się domyślać – może mieć różny charakter, w zależności od wielkości firmy, branży, typowych stanowisk pracy. Niemniej warto – z myślą o utrzymaniu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – promować wśród MŚP istotę międzypokoleniowego transferu wiedzy z nadzieją, iż w nowych, demograficznych realiach rynku pracy umożliwią one minimalizowanie problemów związanych ze starzeniem się zasobów pracy, niedoborem wykwalifikowanych pracowników i potencjalną utratą ważnych zasobów w sytuacji wycofywania się starszych pracowników z rynku pracy.

Bibliografia

- Angelis, K. L., de, 2013, *Reverse mentoring at the Hartford: cross-generational transfer of knowledge about social media*, Sloan Center on Aging & Work, Boston College, Innovative Practice Brief, Boston College, Chestnut Hill, MA.
- Arvanitidis, H., Boruta-Gojny, B., Broda, J., Hilarowicz, A., Jakowska-Suwała, K., Korzeniewska, H., Kurzej, E., Leks-Bujak, E., Mączka, M., Misztal, J., Osika, G., Piłat, M., Polewicz, A., Popiołek, K., Róg, J., Smółka-Franke, B., Rosa-Chłobowska, R., Rożałowska, B., Zabierowski, P., 2006, *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne Intermentoringu dla utrzymania osób w wieku 50+ na rynku pracy*, <http://www.zysk50plus.pl/storage/fck/file/raport_uwarunkowania_organizacyjne_i_psychologiczne.pdf>.
- Bengtson, V. L., Roberts, R., 1991, *Intergenerational solidarity in aging families*, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 53 (4).

- Bergmann, M., Chamier-Ciemieński, R., Michalek, J., 2012, *Mentoring 50+*. Podręcznik wdrożeniowy, Fundacja Gospodarcza Pro Europa, Toruń.
- Biggs, S., Lowenstein, A., 2011, *Generational Intelligence. A critical Approach to Age Relations*, Routledge, London, New York.
- Błędowski, P., Szuwarzyński, A., 2009, *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot.
- Boschma, R. A., 2005, *Proximity and innovation: a critical assessment*, Regional Studies, Vol. 39 (1).
- Burzyńska, M., Kłos, M., 2015, *Zastosowanie koncepcji dzielenia się wiedzą w zarządzaniu różnorodnością*, Organizacja i Zarządzanie, nr 60.
- Cavalli-Sforza, L. L., Feldman, M. W., 1981, *Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach*, Princeton University Press, New York.
- Chang K. M. (2005), *The Performance of Edge Organizations in a Collaborative Task*, Master's thesis, Naval Postgraduate School, Monterey, CA.
- Choi, S.-Y., Lee, H., Yoo, Y., 2010, *The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance – A field study*, MIS Quarterly, Vol. 34 (4).
- Chomętowska, B., Smolbik-Jęczyński, A., 2013, *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 763, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 105.
- Czapiński, J., 2012a, *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?*, Materiały konferencyjne, „Generacja Y – szansa czy konflikt”, GM Solutions, Warszawa.
- Czapiński, J., 2012b, *Zderzenie pokoleń*, Polityka, nr 19.
- Davenport, T. H., Prusak, L., 1998, *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- DeLong, D., 2008, *Knowledge Loss Prevention: Five keys to decisions vis-à-vis an ageing workforce*, Inside Knowledge, No. 11.
- Ester, P., Braun, M., Mohler, P., red., 2006, *Globalization, Value Change, and Generations: A Cross-National and Intergenerational Perspective*, Brill Publishers, Leiden.
- Gojny-Zbierowska, M., 2014, *Intermentoring międzypokoleniowy jako metoda zarządzania zespołami zróżnicowanymi wiekowo*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica, Nr 4 (304).
- Gupta, J. D., Sharma, S. K., Hsu, J., 2004, *An overview of knowledge management: Creating knowledge based organisations*, Hershey, Idea Group.
- Hagestad, G. O., Uhlenberg, P., 2005, *The social separation of old and young: A root of ageism*, Journal of Social Issues, Vol. 61 (2).
- Haron, H., Sabri, S. M., Jamil, N., 2014, *Exploring Technology Use in Reminiscence for Elderly Knowledge Recall*, Australian Journal of Basic & Applied Sciences, Vol. 8 (5).
- Harvey, J. -H., 2012, *Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 16 (3).
- Helmich-Zgoda, A., Pilarczyk-Bał, K., Wrona, S., 2013, *Poradnik Doświadczony Pracownik jako mentor, tutor, coach. Poradnik dla pracodawców. Część V Pakietu „Doświadczony pracownik”*, Wrocław.
- IBnDiPP, 2009, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa, 29.01.2009, <http://www.iped.pl/pliki/publikacje/raport_e-learning_.pdf> (dostęp 28.07.2015).
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P., 2003, *Kyvystä kiinni Ikäjohtaminen Yritysstrategiana*, Talentum, s. 7, za: Muukka, H., 2012, *An age management challenge: a study on company knowledge transfer from senior employees' to the company's utilization*, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- Ingram, P., Simons, T., 2002, *The transfer of experience in groups of organizations. Implications for performance and competition*, Management Science, Vol. 48 (12).
- Jaros, R., Krajewski, P., Mackiewicz, M., red., Tomczak, M., 2010, *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny. Poradnik dla kadry zarządzającej przedsiębiorstwami*, CBOS, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych.
- Kobyłko, G., Morawski, M., red., 2006, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa.
- Kołodziejczyk-Olczak, I., 2014a, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kooij, D.T.A., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., Dikkers, J. S. E., 2011, *Age and work-related motives: Results of a meta-analysis*, Journal of Organizational Behaviour, No. 32.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Krajewski, M., 2012, *Generacje rzeczy*, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, No. 3 (74).
- Kuchciak, I., Przywojska, J., Wiktorowicz, J., 2019, *Katalog rekomendacji w zakresie wsparcia utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Leonard, D., 2014, *How to Prevent Experts from Hoarding Knowledge*, Harvard Business Review, 18.12.2014.
- Leonard, D., Swap, W.C., Barton, G., 2014, *What's Lost When Experts Retire?*, Harvard Business Review, 2.12.2014.
- Leonard-Barton, D., 1995, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lesser, E., Rivera, R., 2006, *Closing the generational divide: Shifting workforce demographics and the learning function*, International Business Machines (IBM) & American Society of Training and Development (ASTD), IBM, Somers NY.
- Lichtarski, J. M., Wąsowicz, M., Stańczyk-Hugiet, W., 2012, *Raport nt. możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych*, Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o., <[http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_nt_mozliwosci_wykorzystania_metod_zarzadzania_\(2\).](http://www.silverteam.dobrekadry.pl/dokumenty/Raport_nt_mozliwosci_wykorzystania_metod_zarzadzania_(2).)>.
- Lüscher, K., 2011, *Ambivalence: A “sensitizing construct” for the study and practice of intergenerational relationships*, Journal of Intergenerational Relationships, Vol. 9 (2).
- Mazurek-Kucharska, B., 2011, *Idea nowej solidarności międzypokoleniowej*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, nr 2 (20).
- Mazurek-Kucharska, B., Block, A., 2013, *Zarządzanie ponad podziałami. Idea nowej solidarności międzypokoleniowej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 8, cz. II.
- McAdams, D. P., 2001, *Generativity in midlife*, w: Lachman, M. E. (ed.), *Handbook of midlife development. Wiley series on adulthood and aging*, Wiley, New York.
- McNichols, D., 2010, *Optimal knowledge transfer methods: a generation perspective*, Journal of Knowledge Management, Vol. 14 (1).
- Meggison, D., Clutterbuck, D., Garvey, B. et al., 2008, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Poznań.
- Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk-research)*, 2013, „Ewa-

- luacja tematyczna: Mentoring – popularność i skala wykorzystania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach, ocena skuteczności tego narzędzia przez przedsiębiorstwa, ścieżki wyboru i edukacji mentorów”, na zlecenie PARP, Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, Warszawa, grudzień.
- Moczydłowska, J. M., Kowalewski, K., 2019, *Intergenerational Transfer of Knowledge in Polish Enterprises in the Perception of Employees*, w: Jedlička, P., Marešová, P., Soukal, I. (ed.), *Proceedings of the Hradec Economic Days 2019*, Vol. 9, No. 2, University of Hradec Králové.
- Mroczek, D. K., Spiro, A. I., 2005, *Change in life satisfaction during adulthood: Findings from the veterans affairs normative aging study*, *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 88.
- Muukka, H., 2012, *An age management challenge: a study on company knowledge transfer from senior employees' to the company's utilization*, Turku University of Applied Sciences, Turku.
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2008), *The relationship of age to ten dimensions of job performance*, *Journal of Applied Psychology*, No. 93.
- Noethen, D., 2011, *Knowledge Transfer in Teams and Its Role for the Prevention of Knowledge Loss*, Ph.D. Thesis, Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University, 6.05.2011.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, *The knowledge-Creating company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Orr, R. J., Nissen, M. E., 2006, *Hypothesis Testing of Edge Organizations: Simulating Performance under Industrial Era and 21st Century Conditions*, Conference paper, 11th International Command and Control Research and Technology Symposium, Cambridge, UK, 26–28.09.2006.
- Peterson, B. E., 2002, *Longitudinal analysis of midlife generativity, intergenerational roles, and caregiving*, *Psychology and Aging*, No. 17.
- Piktialis, D., Greenes, K. A., 2008, *Bridging the Gaps. How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace*, The Conference Board, Research Report, R-1428-08-RR, USA.
- Posthuma, R. A., Campion, M. A., 2009, *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions*, *Journal of Management*, No. 35.
- Raport merytoryczny po konferencji „Mentoring i Coaching w służbie przedsiębiorczości”, 2011, Warszawa, 28.06.2011.
- Richert-Kaźmierska A. (2012), *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 695 (80).
- Senge, P. M., 2003, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Smolbik-Jęczyński, A., 2020, *Differences in Approach to Building a Professional Career among Representatives of Generations BB, X, and Y*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, vol. 133 (2).
- Stam, Ch., 2010, *Retaining knowledge from ageing employees: a structured comparison of six KM interventions*, Conference Paper, 11th European Conference on Knowledge Management, Famlicao, Portugal, 2–3.09.2010.
- Sztangret, I., 2013, *Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft*, *Zarządzanie i Finanse*, vol. 11 (1), cz. 4.
- Szukalski, P., 2012, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Tokarz-Kamińska, B., 2013) *Jak kształtować partnerskie relacje między pokoleniami?*, w: Rosochacka-Gmitrzak, M., Chabiera, A. (red.), *Dialog międzypokoleniowy. Między ideą a praktyką. Inspiracje*, Biuletyn Rzecznika Praw Obywatelskich, nr 8; *Zasada równego traktowania*, *Prawo i Praktyka*, nr 10.
- Wagner, C., 2009, *When mentors and mentees switch roles*, *The Futurist*, Vol. 43 (1).
- Walczak, W., 2011, *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji, e-mentor*, nr 3 (40), <<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/40/id/840>>.
- Wang, S., Noe, R. A., 2010, *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, *Human Resource Management Review*, Vol. 20 (2).
- Warwas, I., Wiktorowicz, J., Woszczyk, P., red., 2017, *Kompendium wiedzy dla pracowników MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób 50+*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Zander, U., Kogut, B., 1995, *Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test*, *Organization Science*, No. 6.
- Zgrzywa-Ziemniak, A., Kamiński, R., 2009, *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Zhen, L., Jianga, Z., Song, H. -T., 2011, *Distributed knowledge sharing for collaborative product development*, *International Journal of Production Research*, Vol. 49 (10).

Summary

In the conditions of accelerated turnover of employees, related to reaching the retirement age by more groups of employees than those entering the market, the purposeful and effective application of multigenerational knowledge transfer may be considered a measure of the facilitating the achievement of market success, both locally, regionally and internationally. The analysis is based on the literature review. The aim of this paper is to indicate the instruments used in enterprises implementing knowledge management, aimed at strengthening the intergenerational knowledge transfer.

Key words

multigenerational transfer of knowledge, extending working life, knowledge management, active ageing

Więcej o autorze

Justyna Wiktorowicz

ORCID ID: 0000-0001-9246-9225

Uniwersytet Łódzki

Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej

Doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dyscyplinie ekonomia, profesor w Katedrze Statystyki Ekonomicznej i Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na zagadnieniach związanych z sytuacją osób starszych na rynku pracy, kształceniem ustawicznym, kompetencjami i zarządzaniem wiedzą oraz na aplikacji metod statystycznych w badaniach społecznych i ekonomicznych. Autorka lub współautorka ok. 160 publikacji (m.in. *Międzypokoleniowy transfer wiedzy a wydłużanie okresu aktywności zawodowej*, 2016; *Pokolenia. Co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, 2016). Koordynatorka, ekspertka, wykonawczyni badań w ok. 50 projektach krajowych i międzynarodowych, dotyczących m.in. zagadnień związanych z sytuacją osób w wieku 50+ na rynku pracy, zarządzaniem wiekiem, generacjami, wiedzą. Redaktor statystyczna trzech czasopism, recenzent w dziesięciu czasopismach, recenzent i redaktor statystyczny monografii. Posiada bogate doświadczenie badawcze.