

ANITA RICHERT-KAŻMIERSKA

Politechnika Gdańska

## MIĘDZYPOKOLENIOWY TRANSFER WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Wprowadzenie

Jednym z istotnych wyzwań, przed jakimi stają obecnie gospodarki europejskie, jest starzenie się społeczeństwa. Analizy tego problemu nie należy ograniczać wyłącznie do wymiaru makroekonomicznego. Zmniejszający się udział osób w wieku przedprodukcyjnym i produkcyjnym w ogólnej liczbie ludności, przy istotnie rosnącym udziale osób w wieku poprodukcyjnym, w tym powyżej 80 roku życia, to także źródła szans i zagrożeń dla konkretnych przedsiębiorstw, w tym mikroprzedsiębiorstw.

Według prognoz GUS<sup>1</sup> i ZUS<sup>2</sup> w latach 2010–2050 liczba osób pobierających świadczenia emerytalne w Polsce wzrośnie z 4,816 mln do 6,739 mln. Po roku 2010, w związku z osiągnięciem formalnego wieku emerytalnego, rynek pracy licznie zaczną opuszczać osoby z pokolenia tzw. *baby boomers*<sup>3</sup>.

Dla wielu przedsiębiorstw taka prognoza oznacza szansę rozwoju na nowych rynkach, gdzie grupę docelową klientów stanowią *baby boomers*. „Europejczycy w wieku emerytalnym i przedemerytalnym kupują połowę kosmetyków do pielęgnacji twarzy. To oni są nabywcami co drugiego nowego samochodu, kupują 40% produktów mleczarskich, 35% wycieczek zagranicznych i 80% rejsów statkami wycieczkowymi”<sup>4</sup>. D. Stround wycofujące się z rynku pracy pokolenie *baby boomers* określa jako *charmed generation*<sup>5</sup> – populację osób zamożnych, wpływowych, reprezentujących wysoki poziom popytu konsumpcyjnego.

Z drugiej strony wiele przedsiębiorstw w związku z odchodzeniem swoich pracowników na emeryturę może w bliskiej przyszłości doświadczyć trudności organizacyjno-rynko-

<sup>1</sup> Prognoza ludności na lata 2008–2035, GUS, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> Prognoza wpływów i wydatków funduszu emerytalnego do 2060 roku, ZUS, Warszawa 2010.

<sup>3</sup> *Baby boomers* – określenie na pokolenie osób urodzonych w okresie powojennego wyżu demograficznego, w latach 1946–1964.

<sup>4</sup> M. Zdziechowska, *Emeryci kupują*, „Wprost 24” 2006, nr 44.

<sup>5</sup> D. Stround, *The 50 – plus market*, Kogan Page Limited, Londyn 2005, s. 29.

wych. Według M. Beym<sup>6</sup>, w Polsce w ciągu najbliższych 10 lat większość firm doświadczy dotkliwego problemu braku utalentowanych menedżerów. Przedsiębiorcy, menedżerowie wyższego szczebla i wysoko wykwalifikowani specjaliści różnych dziedzin to najczęściej osoby metrykalnie wpisujące się w pokolenie *baby boomers*. Ich wycofywanie się z aktywności zawodowej może oznaczać bezpowrotną utratę wiedzy i doświadczenia niezbędnych w podejmowaniu decyzji rynkowych i prowadzeniu firm, w ujęciu szerszym – obniżenie wartości rynkowej i konkurencyjności tych przedsiębiorstw.

W związku z nieuchronnością zmian pokoleniowych oraz po to, aby zapobiec powstawaniu luki kompetencyjnej, w przedsiębiorstwach coraz częściej łączy się zarządzanie zasobami ludzkimi z zarządzaniem sukcesją, międzypokoleniowym transferem wiedzy czy zarządzaniem zespołami wielopokoleniowymi.

Celem opracowania jest przedstawienie dostępnej metodyki międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach oraz jej wykorzystywania przez polskie przedsiębiorstwa. Bazując na wynikach badań realizowanych w województwie pomorskim, w artykule zdiagnozowano także przyczyny niskiej aktywności starszych pracowników w procesach przekazywania wiedzy pracownikom młodszym.

## 1. Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa

We współczesnych uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych wiedza stanowi główne „bogactwo organizacji”<sup>7</sup>. Rolę wiedzy jako kluczowego zasobu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w literaturze przedmiotu szeroko opisują m.in. P. Drucker<sup>8</sup>, A. Koźmiński<sup>9</sup>, M.J. Stankiewicz<sup>10</sup> i K. Ziemniewicz<sup>11</sup>. A. Koźmiński klasyfikuje wiedzę jako zasób sterujący procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, będący równocześnie ich niezbędnym tworzywem<sup>12</sup>. Wiedza umożliwia przedsiębiorstwu przetrwanie w turbulentnym otoczeniu<sup>13</sup>, pozwala podejmować trafniejsze decyzje i przewidywać ich skutki, wreszcie ułatwia skuteczne działanie<sup>14</sup>.

Tworzenie i rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie przypisuje się przede wszystkim pracownikom. G. Probst, S. Raub i K. Romhardt przekonują, że wiedza jest zawsze powiąza-

---

<sup>6</sup> M. Beym, *Dlaczego warto zbudować skuteczny plan zarządzania sukcesją?*, <http://kadry.nf.pl> (5.10.2010).

<sup>7</sup> K.E. Sveiby, *The New organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, Berret-Koehle Publisher, San Francisco 1997, s. 30.

<sup>8</sup> P. Drucker, *The information executives truly need*, Harvard Business Review, styczeń–luty 1996.

<sup>9</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>10</sup> M.J. Stankiewicz, *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, w: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2006.

<sup>11</sup> K. Ziemniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

<sup>12</sup> A. Koźmiński, *op.cit.*, s. 96.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> J. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 33.



na z konkretną osobą<sup>15</sup>. G. von Krogh, K. Ichijo i I. Nonaka dodają, że wiedza zależy od działań podejmowanych przez ludzi, stąd ściśle wiąże się z ich emocjami, aspiracjami, nadziejami i intencjami<sup>16</sup>. Wiedza związana z określoną osobą i jej doświadczeniem (wiedza ukryta) jest trudna do sformalizowania i łatwego przekazania innym. Ze względu na swoją wyjątkowość i trudność w kopiowaniu wiedza ukryta może stanowić czynnik wyróżniający przedsiębiorstwo na rynku i sprzyjający osiągnięciu przez nie wysokiej pozycji konkurencyjnej. Z drugiej strony – jej utożsamienie z określoną osobą (grupą osób) może być przyczyną nietrwałości sukcesu przedsiębiorstwa. Zmiany organizacyjne, w tym odchodzenie z przedsiębiorstwa pracowników dysponujących określoną, unikatową wiedzą, mogą wpływać na osłabienie jego pozycji rynkowej.

## 2. Metodyka transferu wiedzy w przedsiębiorstwie

Współczesne przedsiębiorstwa ze względu na rosnącą rolę wiedzy jako czynnika wpływającego na ich pozycję konkurencyjną coraz częściej sięgają po systemy zarządzania wiedzą, obejmujące procesy jej pozyskiwania, pomnażania, magazynowania i wykorzystywania<sup>17</sup>. Jednym z kluczowych elementów procesu zarządzania wiedzą jest jej transfer. „Poprzez przekazywanie i ciągłe wzbogacanie wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa i dzielenie się własną wiedzą z innymi podmiotami zasób ten staje się specyficzny dla przedsiębiorstwa, a jego strategiczny charakter umożliwia umacnianie przewagi konkurencyjnej na rynku”<sup>18</sup>.

Sprawność transferu wiedzy w przedsiębiorstwie warunkuje jej właściwa lokalizacja, udostępnienie i przyswojenie. W kontekście niniejszego opracowania szczególne znaczenie ma kwestia metodyki udostępniania i przyswajania wiedzy. Chodzi bowiem o transfer wiedzy w zespołach wielopokoleniowych, pomiędzy pracownikami na różnych etapach w swojej karierze zawodowej. W przedsiębiorstwach obecnie spotykają się pracownicy reprezentujący trzy pokolenia o odmiennym specyfice: *baby boomers*, *pokolenie X* i *pokolenie Y*<sup>19</sup>. Przedstawiciele każdego z tych umownie wyodrębnionych pokoleń kierują się w życiu zawodowym i osobistym odmiennymi wartościami, wykorzystują inne metody i narzędzia w zdobywaniu nowej wiedzy, budują relacje zawodowe i towarzyskie w inny sposób, w innych wymiarach (realny *versus* wirtualny). Porozumienie i komunikacja międzypokoleniowa, w tym transfer wiedzy, ze względu na taką odmienną stają się coraz trudniejsze.

<sup>15</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Managing knowledge – building blocks for success*, John Wiley & Sons Ltd., 2000, s. 24.

<sup>16</sup> G. von Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka, *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press 2000, s. 7, 30.

<sup>17</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 257.

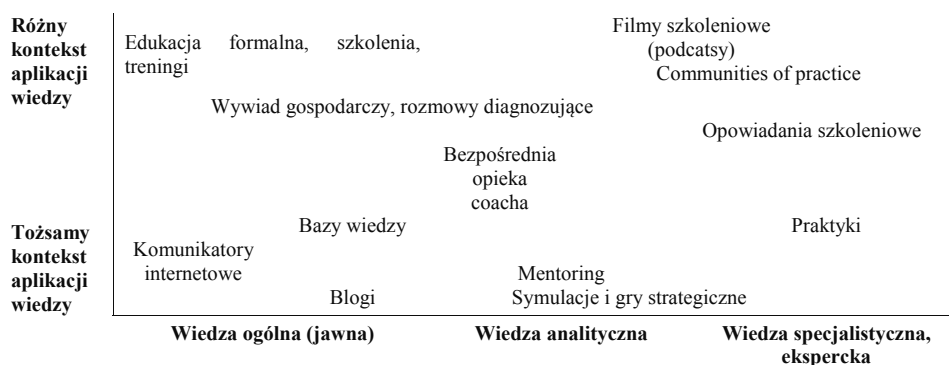
<sup>18</sup> A. Hauke-Lopes, *Rola transferu wiedzy w procesie wejścia przedsiębiorstwa na rynek zagraniczny – podejście sieciowe*, rozprawa doktorska, UE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 46.

<sup>19</sup> D. Piktialis, K.A. Greenes, *Bridging the gaps. How to transfer the knowledge in today's multigenerational workplace*, Research report, R-1428-08-RR, <http://www.conference-board.org> (15.08.2011).



Dodatkowo dobór metodyki transferu wiedzy w zespole wielopokoleniowym określają: rodzaj wiedzy będącej przedmiotem transferu oraz warunki jej przyszłej implementacji.

W transferze wiedzy ogólnej (jawnej) najczęściej wykorzystuje się tradycyjne metody, tj. treningi i szkolenia oraz bazy wiedzy. Wiedza jest zgromadzona, odpowiednio skodyfikowana, a jej nabycie nie wymaga bezpośredniej, indywidualnej współpracy z „właścicielem wiedzy”. W przypadku wiedzy specjalistycznej i ukrytej wzrasta rola interaktywnych form transferu wiedzy. Mowa tu o koncepcji uczenia się przez praktykę, współpracy z mentorem lub coachem, uczenia się na przykładach (np. gry strategiczne, communities of practice, filmy instruktażowo-szkoleniowe itp.).



Rysunek 1. Metodyka transferu wiedzy

Źródło: D. Piktialis, K.A. Greenes, *Bridging the gaps...*

Jeżeli nabywcą wiedzy jest pracownik bez doświadczenia, na początku kariery zawodowej najskuteczniejsze okazują się następujące metody: szkolenie, opieka mentora, praktyka, rozmowy z doświadczonymi pracownikami. Wyższy poziom wiedzy i doświadczenia nabywcy wiedzy tzw. wiedzy wejściowej wymaga zastosowania bardziej rozwiniętych form w przekazywaniu mu nowej wiedzy (np. coaching, community of practice, rotacyjna zmiana na stanowiskach pracy, bazy wiedzy). W tym przypadku celem transferu jest bowiem równoczesne dostarczenie pracownikowi nowej wiedzy i pomnożenie jej dzięki wiedzy i doświadczeniu już posiadanemu przez odbiorcę. Przekazywanie wiedzy specjalistom, ze względu na rodzaj i jakość dostarczanej im nowej wiedzy, wymaga zapewnienia im kontaktu z twórcami tej wiedzy, np. udostępniać opracowania naukowe, umożliwiać uczestnictwo w konferencjach naukowych, w pokazach nowych rozwiązań technologicznych, udział w gremiach wymiany wiedzy w danej, wysokospecjalistycznej dziedzinie.

Proces międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, w tym dobór właściwych metod, warunkują także inne czynniki: zależne i niezależne od przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Czynniki oddziałujące na proces międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie

Wewnętrzne	Zewnętrzne
Kultura organizacyjna	Stereotyp roli osoby starszej w społeczeństwie
System zarządzania	Long-life-learning
Osobowość i potrzeby pracownika	Konkurencja międzypokoleniowa
Przywództwo i jego priorytety	Zmiany demograficzne

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki mające swoje źródło wewnątrz przedsiębiorstwa (zależne) to przede wszystkim styl zarządzania i kultura organizacyjna. Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie wzmacniają m.in.: partycypacyjny i demokratyczny styl zarządzania, kultura organizacyjna promująca współpracę i działania zespołowe, dzielenie się wiedzą i dążenie pracowników do rozwoju swojej wiedzy i kwalifikacji, a także kierownictwo zdecydowane i konsekwentnie realizujące program transferu wiedzy. Wśród czynników niezależnych od przedsiębiorstwa (zewnętrznych), które wpływają na zachodzące w nim procesy transferu wiedzy w zespołach wielopokoleniowych, najsilniej oddziałuje funkcjonujący w społeczeństwie stereotyp osoby starszej i jej roli społeczno-ekonomicznej. Stanowi on bowiem wyznacznik kreowania określonych postaw i zachowań wśród pracowników (zarówno starszych, jak i młodszych), w tym ich gotowości i zaangażowania w procesy transferu wiedzy.

### 3. Polskie przedsiębiorstwa a kwestia międzypokoleniowego transferu wiedzy

Wizja przyszłych trudności z dostępem do wykwalifikowanych kadr, odpływu kadr związanego z przechodzeniem starszych pracowników na emeryturę oraz odchodzenia liderów, którzy tworzyli największe i najprężniejsze przedsiębiorstwa obecnych czasów, także polskie przedsiębiorstwa obliguje do wdrażania międzypokoleniowych systemów transferu wiedzy. Jak pokazują jednak badania, jest to proces trudny i skomplikowany. Jego realizację utrudniają m.in.:

- nieznajomość i/lub bagatelizowanie przez kadry zarządzające zagrożeń związanych z zachodzącymi w skali globalnej zmianami demograficznymi,
- przejawy dyskryminacji w miejscu pracy, których podstawę stanowi wiek pracownika,
- niechęć pracowników starszych do rozwijania swojej wiedzy i umiejętności,
- nieumiejętność dzielenia się wiedzą i niechęć dzielenia się nią,
- brak takich systemów zarządzania pracownikami, które uwzględniałyby zmianę ich roli w przedsiębiorstwie w kontekście wieku i doświadczenia (pracownik przyuczony–pracownik samodzielny–mentor/opiekun pracowników młodszych wiekiem i stażem).



Wyniki badań Senior Intergenerational Social Capital (SISC)<sup>20</sup> pokazują, że firmy z Polski uznają utratę wiedzy w związku z przechodzeniem starszych pracowników na emeryturę za **problem kluczowy**, podczas gdy firmy z Niemiec jedynie jako **mało znaczący**. Wśród powodów, dla których firmy niemieckie nie utożsamiają odchodzenia pracowników na emeryturę z utratą wiedzy typu *know-how* i *know-who*, wymieniono m.in.:

- pracownicy przekazują sobie wiedzę i doświadczenie w trakcie wykonywania pracy,
- wiedzę utraconą w związku z odchodzeniem na emeryturę starszych pracowników relatywnie łatwo uzupełnić poprzez proces szkolenia,
- firma nie bazuje na wiedzy specjalistycznej, jej rozwój nie jest od takiej wiedzy zależny,
- funkcjonują systemy ewidencji i archiwizacji wiedzy organizacyjnej,
- pracownicy realizują zadania w zespołach wielopokoleniowych, dzięki czemu następuje wymiana wiedzy i doświadczenia w trakcie wykonywania poszczególnych zadań,
- firma jest młoda i niewielki jest odpływ pracowników.

Firmy niemieckie zdecydowanie częściej aniżeli firmy z Polski deklarują stosowanie systemów intermentoringowych, obejmujących tutoring, mentoring, szkolenia, bazy wiedzy i e-learning. Wśród polskich firm objętych badaniem SISC jedynie 19% wdraża takie programy, wśród firm niemieckich – 47%. Ankietowani reprezentujący polskie przedsiębiorstwa jako przyczyny niewdrażania programów intermentoringowych wymieniają m.in.: brak wystarczającej wiedzy (36,4% wskazań) oraz brak czasu niezbędnego do wdrożenia procedur (27,3% wskazań), ponad 18% wskazało na brak zasobów zarówno technicznych, jak i osobowych.

W badaniach przeprowadzonych w firmach w województwie pomorskim<sup>21</sup> 91% pracodawców deklaruje, że w ich przedsiębiorstwach funkcjonują mechanizmy i praktyki międzypokoleniowego transferu wiedzy. Podobnego zdania jest jedynie 60% pracowników w wieku 50+ zatrudnionych w tych firmach.

Wyniki pilotażowego badania zrealizowanego w ramach projektu Best Agers<sup>22</sup> na słuchaczach Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gdańsku zdają się potwierdzać niezbyt częstą praktykę przedsiębiorstw w wykorzystywaniu wiedzy starszych pracowników. Spośród 172 respondentów badania jedynie 62,21% odpowiedziało, że w ostatnim miejscu pracy pracodawca wykorzystywał ich wiedzę i doświadczenie.

---

<sup>20</sup> *Knowledge sparing, mentoring and e-learning within European companies*, Transnational report, SISC, Rome 2009.

<sup>21</sup> J. Perek-Białas, K. Turek, H. Strzałkowska, *Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+*. Zbiórca raport z badań, PBS DGA, Sopot 2011, s. 89–90.

<sup>22</sup> A. Richert-Kaźmierska, M. Forkiewicz, M. Grudzińska, *Identifying the needs of Best Ager activities in participating regions*, Raport cząstkowy, Gdańsk 2011, s. 1.



Tabela 2

Metodyka międzypokoleniowego transferu wiedzy wykorzystywana w polskich przedsiębiorstwach – wybrane wyniki (%)

Senior Intergenerational Social Capital	Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+	Pracodawcy	Pracownicy	Best Agers
Wymiana doświadczeń – 25	Codziennie, nieformalne rozmowy i współpraca	79	75	Kierowanie pracą podległych pracowników – 37,8
Szkolenie wstępne – 25	Szkolenia wewnętrzne	40	27	Mentoring – 21,5
Wymiana dobrych praktyk – 22,5	Zespoły wielopokoleniowe	32	15	Szkolenie 19,8
Coaching – 22,5	Formalny system mentoringu	27	17	
Bazy wiedzy – 5	Archiwizacja pracy	14	4	

Źródło: opracowanie własne.

Mimo iż wyniki przywołanych powyżej badań trudno porównywać ze względu na zastosowaną w nich odmienną metodykę badania, dają one pewien obraz stosowania międzypokoleniowego transferu wiedzy w rodzimych przedsiębiorstwach. Po pierwsze, pracodawcy są bardziej optymistyczni, jeżeli chodzi o ocenę funkcjonowania przekazywania wiedzy w swoich przedsiębiorstwach aniżeli pracownicy. Po drugie, przekazywanie wiedzy ma przede wszystkim charakter nieformalny i towarzyszy codziennej współpracy, rozmowom i bieżącej wymianie informacji związanej z wykonywaniem określonych zadań. Sformalizowane metody transferu wiedzy, w tym jej inwentaryzacja i archiwizacja w formie baz wiedzy dostępnych w dowolnym czasie, należą do rozwiązań wykorzystywanych w polskich przedsiębiorstwach nadal niezwykle rzadko. W polskich przedsiębiorstwach nadal nie funkcjonuje kultura dzielenia się wiedzą.

#### 4. Osoby starsze i transfer wiedzy w przedsiębiorstwie

Jednym z warunków skutecznego międzypokoleniowego transferu wiedzy jest aktywny udział w całym procesie starszych i doświadczonych pracowników. Potrzeba ich woli i zaangażowania w dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą z młodszymi pracownikami. Jak wynika z przywoływanych badań, do przekazywania swojej wiedzy pracownicy w starszym wieku podchodzą z dużą ostrożnością, wręcz obawą.

Na podstawie badań SISC<sup>23</sup> zdiagnozowano dwie grupy przyczyn ograniczających aktywny udział osób starszych w procesach transferu wiedzy: indywidualne (psychologiczne)

<sup>23</sup> Knowledge sharing..., s. 18.



oraz organizacyjne (związane z kulturą przedsiębiorstwa). W grupie barier indywidualnych wymieniono przede wszystkim: brak pewności siebie, poczucie frustracji i traktowanie współpracy z młodszymi i niedoświadczonymi pracownikami jako zadania dodatkowego, wykraczającego ponad podstawowe obowiązki służbowe, obawę przed utratą pozycji eksperta, trudności komunikacyjne z młodszymi pracownikami i obawę, że młodszy nie będą słuchać tego, co starsi pracownicy mają im do powiedzenia. Do barier mających swoje źródło w organizacji i jej funkcjonowaniu zaliczono: brak przygotowywania pracowników do przejmowania w przyszłości roli mentorów, przekazywanie starszym pracownikom niedookreślonych ról i zadań, w tym w relacjach z młodszymi pracownikami, brak promowania praktyki pracy w zespołach wielopokoleniowych.

Wyniki badań<sup>24</sup>, w których respondentami byli słuchacze Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gdańsku, potwierdzają, że starsi pracownicy niezbyt chętnie uczestniczą w międzypokoleniowym transferze wiedzy. Zaledwie 57,6% uczestników badania zadeklarowało, że chciałoby dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym z młodszymi pracownikami. Wiedza, jaką badani mogliby się podzielić, to m.in.: tzw. ogólna wiedza życiowa – co jest w życiu ważne, a co nieistotne (36,63%), wiedza dotycząca wykonywania pracy na konkretnym stanowisku (22,67%) oraz sposoby komunikowania się ze współpracownikami i przełożonymi (22,09%).

Respondenci, którzy w badaniu odpowiedzieli, że nie chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym z młodszymi pracownikami, zapytani o powody takiej decyzji, wskazali m.in. na:

- trudności w komunikowaniu się z osobami młodszymi i przekazywaniu im pożądanej przez nich wiedzy, w tym brak woli słuchania po stronie młodszych pracowników (20,93%),
- potrzebę uczenia się na własnych błędach (16,86%),
- brak szacunku, jakiego doświadczają osoby starsze ze strony młodszych pracowników (15,12%),
- brak umiejętności w zakresie przekazywania wiedzy młodszymi (14,53%).

Ponadto większość spośród uczestników badania zadeklarowała, że starsi pracownicy w Polsce doświadczają w miejscu pracy przejawów dyskryminacji ze względu na wiek. Ponad 62% respondentów przyznało, że w Polsce występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek, natomiast 65,7% , że aktywnym zawodowo osobom starszym zarzuca się, iż odbierają pracę osobom młodym. Równocześnie:

- ponad 78% respondentów zgodziło się z twierdzeniem, że przekazywanie wiedzy i doświadczenia zawodowego w firmach przez pracowników starszych młodszymi to dobry sposób na zapewnienie ciągłości rozwoju firmy,

---

<sup>24</sup> A. Richert-Kaźmierska, *op.cit.*, s. 2.





- ponad 75% zgodziło się z twierdzeniem, że możliwość przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia zawodowego buduje poczucie szacunku i docenienia wśród starszych pracowników,
- ponad 68% zgodziło się z twierdzeniem, że współpraca pracowników starszych z młodszymi służy uniknięciu napięć międzypokoleniowych,
- ponad 76% przyznało, że dla sprawności i efektywności procesu międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie konieczne jest odpowiednie przygotowanie wszystkich stron (nadawcy i odbiorcy).

## Podsumowanie

Zachowanie wiedzy organizacyjnej, będącej obecnie podstawą w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej, stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnych przedsiębiorstw. W związku ze starzeniem się społeczeństwa i stopniowym wycofywaniem z aktywności zawodowej i przechodzeniem na emeryturę pracowników i przedsiębiorców (założycieli i właścicieli firm) przedsiębiorstwa stosują coraz bardziej zróżnicowane metody przechowywania i przekazywania tej wiedzy. Jedną z nich jest międzypokoleniowy transfer wiedzy. Chodzi o uruchomienie mechanizmów pozwalających na przekazywanie wiedzy młodszemu pracownikom przez tych z większym stażem i doświadczeniem.

W polskich przedsiębiorstwach międzypokoleniowy transfer wiedzy nadal nie jest rozwiązaniem stosowanym powszechnie. Mimo że przedsiębiorcy deklarują funkcjonowanie w swoich firmach narzędzi służących do przekazywania wiedzy w wielopokoleniowych zespołach, pracownicy pozostają w tej kwestii zdecydowanie ostrożniejsi. Pracownicy starsi oraz młodszy wskazują na wiele barier wspólnego działania i wymiany wiedzy.

Przywołane w opracowaniu wyniki badań pozwalają na sformułowanie kilku rekomendacji pomocnych w usprawnianiu procesów międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach. Po pierwsze, konieczne wydaje się zwiększanie społecznej świadomości zachodzących procesów demograficznych oraz ich makro i mikroekonomicznych konsekwencji. Po drugie, potrzebna jest zmiana stereotypu roli osoby starszej w gospodarce i społeczeństwie. Obecny stereotyp<sup>25</sup> hamuje społeczne i ekonomiczne, w tym zawodowe, zaangażowanie osób starszych oraz wywołuje negatywne reakcje ze strony osób młodszych. Po trzecie, w przedsiębiorstwach potrzeba systemów zarządzania wiedzą oraz kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy i wymianie wiedzy. Po czwarte, w przedsiębiorstwach, równoległe z zarządzaniem personelem, powinno wdrażać się systemy zarządzania wiekiem. Wzorem może być model fiński<sup>26</sup>, w którym w cyklu pracy zawodowej człowieka każdy przechodzi kilka zasadniczych etapów: trenowanego (pobierającego na-

<sup>25</sup> J. Staręga-Piasek, *O niektórych mitach wokół ludzi starych i starości*, w: *Zostawić ślad na ziemi*, red. M. Halicka, J. Halicki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 127–136.

<sup>26</sup> Za M. Boni, *Generacja 50+*. *Dylematy, działania* – Głos w e-debacie europejskiej 2004/05/14 – Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, <http://www.pfsl.pl/news.php?sts&id=78> (9/10/2011).



ukę), profesjonalisty, mistrza, nauczyciela (coacha), ambasadora, doświadczonego doradcy i promotora dobrych praktyk z historii firmy (story teller).

## INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER IN COMPANIES

### Summary

Due to demographic changes in upcoming decades companies will have to work out the solutions to counteract the loss of organizational knowledge. Many specialists, managers and entrepreneurs (companies' founders and owners) belong to the *baby boomers* generation. Increasing number of them will reach the retirement age and will make the decision to end their professional careers quite soon.

The main aim of the article is to present the methodology of intergenerational knowledge transfer and its application in polish companies. Owing to the results of research conducted in pomorskie voivodaship, in the article has been also diagnosed causes of older employees' reluctance in the processes of intergenerational knowledge transfer.

*Translated by Anita Richert-Kaźmierska*