

ZN WSH Zarządzanie 2019 (2), s. 73-91

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 11.02.2019

Data recenzji/Accepted: 25.02.2019/28.02.2019

Data publikacji/Published: 30.06.2019

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.5210

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Katarzyna Dziadek^{A B C D E F}

Akademia WSB

ORCID 0000-0003-0500-4193

**PROBLEMY I WYZWANIA MIĘDZYPOKOLENIOWEGO
TRANSFERU WIEDZY WE WSPÓŁCZESNYCH
PRZEDSIĘBIORSTWACH. WYNIKI BADAŃ**

**PROBLEMS AND CHALLENGES
OF INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER
IN CONTEMPORARY ENTERPRISES. FINDINGS**

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie, na ile przedsiębiorstwa są świadome konieczności wdrożenia modelu międzypokoleniowego transferu wiedzy. W wyniku przeglądu dostępnej literatury oraz przeprowadzonych badań podjęto próbę pokazania sposobu tworzenia się zróżnicowanych zespołów składających się z przedstawicieli różnych generacji, co stanowi szansę na uzyska-

nie optymalnej kombinacji kompetencji oraz efektywności takich zespołów. Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie kilku istotnych rekomendacji. W pierwszej kolejności należy zwiększyć świadomość kadry kierowniczej w zakresie funkcjonowania w organizacji międzypokoleniowego transferu wiedzy, ukazując szanse, a także zagrożenia, jakie niosą ze sobą niniejsze rozwiązania. Po drugie, konieczne jest dopracowanie strategii ogólnej organizacji w obszarze dywersyfikacji zasobów ludzkich. Po trzecie, konieczny jest przegląd stosowanych dotychczas metod transferu wiedzy oraz ich adaptacja do warunków międzypokoleniowej wymiany wiedzy. Wreszcie po czwarte – należy pamiętać, iż procesom międzypokoleniowego transferu wiedzy sprzyja kultura organizacyjna ukierunkowana na współpracę oraz tworzenie wielopokoleniowych zespołów zadaniowych.

Słowa kluczowe: transfer wiedzy, wiedza, nauka, szkolenia, generacje pracowników, pokoleniowość, zarządzanie wiedzą

Abstract: The aim of the article is to show how much enterprises are aware of the need to implement the intergenerational transfer of knowledge model. As a result of the review of available literature and conducted research, an attempt was made to show how diverse teams composed of representatives of different generations are formed, which is an opportunity to obtain an optimal combination of competences and efficiency of such teams. The obtained results allowed for the formulation of several important recommendations. In the first place, it is necessary to increase the awareness of the managerial staff in the field of functioning in the intergenerational transfer of knowledge, showing the opportunities, as well as the dangers posed by these solutions. Secondly, it is necessary to refine the general organization's strategy in the area of diversifying human resources. Thirdly, it is necessary to review the hitherto used methods of knowledge transfer and their adaptation to the conditions of intergenerational knowledge exchange. Finally, fourthly - it should be remembered that intergenerational knowledge transfer processes are favored by the organizational culture focused on cooperation and the creation of multi-generational task teams.

Keywords: knowledge transfer, knowledge, science, training, generations of employees, generations, diversity management

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach jednym z czynników sukcesu jest prawidłowo prowadzony proces dzielenia się wiedzą, który jest niejako wymuszony przez obecną strukturę zatrudnienia.

Szacuje się, że w Polsce co 10 pracownik to osoba po 55. roku życia, która na ogół stanowi nadal ważny zasób intelektualny organizacji. Dodatkowym zagrożeniem dla przedsiębiorstw jest kryzys demograficzny, który będzie stwarzać problemy z dopływem młodej i kompetentnej kadry, w chwili kiedy starsi pracownicy będą przechodzić na emeryturę przy jednoczesnym braku siły roboczej młodego pokolenia.

Najlepszym z punktu widzenia sprawności organizacji pod kątem międzypokoleniowego transferu wiedzy staje się proces przekazywania wiedzy pomiędzy samymi współpracownikami różnego pokolenia oraz tworzenie zespołów zróżnicowanych ze

względu na wiek pracowników. Badania oraz obserwacje takich zespołów pokazują, że wprowadzone rozwiązania mogą pomóc we wzmocnieniu organizacji, poprawić jej adaptacyjność do zmieniających się warunków otoczenia. Okazuje się, że zróżnicowane wiekowo zespoły stanowią niezaprzeczalną bazę rozmaitej wiedzy i umiejętności, z których należy korzystać nie tylko w okresie turbulentności otoczenia, lecz także w codziennej działalności. Coraz częściej dostrzega się szereg współpracy międzypokoleniowej, która może się stać nie tylko receptą na współczesne problemy z demografią, lecz także będzie pozytywnie wpływać na funkcjonowanie organizacji. Niestety, praktyka pokazuje, iż wśród pracowników występuje ogólna niechęć do tego rodzaju form uczenia się, brak zaufania oraz doceniania ekspertów.

Celem artykułu jest przybliżenie problemów, przedstawienie najlepszych metod transferu wiedzy pomiędzy generacjami z jednoczesnym wskazaniem jego kierunku oraz ocena skuteczności stosowanych w tym zakresie polityk w przedsiębiorstwach z terenu województwa świętokrzyskiego na podstawie przeprowadzonych badań.

1. Uwarunkowania międzypokoleniowego transferu wiedzy

Pojęcie wiedzy funkcjonuje w wielu dyscyplinach naukowych, poczynając od jej początków filozoficznych i wprowadzenia jej pojęcia przez Platona¹, a skończywszy na perspektywie ekonomicznej, gdzie wiedza jest łączona z kapitałem i uznawana za „najsilniejszy motor produkcji”². Natomiast w zakresie nauk o zarządzaniu wiedzę definiuje się najczęściej jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa, który gwarantuje konkurencyjną przewagę oraz stanowi ważne źródło wiedzy organizacyjnej. W literaturze przedmiotu wiedzę definiuje się również jako informacje, wartości, doświadczenia i reguły, które jako zbiór cechują się wysokim poziomem różnorodności i jednocześnie umożliwiają przetrwanie organizacji³.

We współczesnych organizacjach wiedza jest umiejscowiona raczej indywidualnie jako atrybut ludzki, zatem to od członków organizacji uzależniona jest skuteczność osiągania celów organizacyjnych w sferze czy to innowacyjności czy budowania przewagi konkurencyjnej. Takie ujęcie wiedzy pochodzi ze społecznego podejścia do wiedzy organizacyjnej, w którym wiedzy nie postrzega się jedynie jako zasobu informacji, ale zasób ten poszerza się o emocje i wartości, będące domeną wszystkich pracowników, którzy w procesie kreowania i przekazywania wiedzy powinni odgrywać szczególną rolę⁴.

¹ Pojęcie wiedzy po raz pierwszy wprowadził Platon na przełomie IV i V wieku p.n.e.

² I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 53.

³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 94-96.

⁴ I. Bieniek, B. Pliszka, *Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych* „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 72, s. 11.

Dzięki przeglądowi literatury polskiej i anglojęzycznej można dojść do wniosku, że termin „zarządzanie wiedzą” odnosi się do wielu wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach organizacji, z wyraźnym naciskiem na starzenie się⁵, ale także nawiązuje do polityki lub rokowań zbiorowych⁶. Zarządzanie wiekiem wywodzi się z zarządzania różnorodnością (diveristy management). Zachodzące współcześnie zmiany społeczno-gospodarcze, odnotowywane na gruncie europejskiego biznesu, wymuszają konieczność przeglądu dotychczasowych procesów organizacyjnych⁷. Nowym wyzwaniem dla menedżerów staje się próba uelastycznienia organizacji, która dzięki wewnętrznej heterogeniczności uzyska większą zdolność adaptacji w warunkach zglobalizowanej gospodarki i turbulentności otoczenia. Koncepcja zarządzania różnorodnością ewoluowała; początkowo kładziono nacisk na równe traktowanie grup niedoreprezentowanych, następnie akcent przesunął się na równy dostęp do praw i pracy bez względu na przynależność do jakiegokolwiek grupy⁸. Jedną z najpowszechniejszych definicji używanych w literaturze przedmiotu jest zarządzanie różnorodnością, która oznacza dostrzeganie różnic między ludźmi w organizacji (i poza nią) oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz organizacji. Celem zarządzania różnorodnością jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniana i w którym może ona w pełni realizować swój potencjał, co przyczynia się do sukcesu organizacji⁹.

Większość autorów zajmujących się tematyką zarządzania oponuje przy stwierdzeniu, iż kluczowym czynnikiem współczesnych organizacji jest kapitał ludzki. Tworzy go potencjał członków organizacji, który obejmuje ich cechy fizyczne, psychiczne, intelektualne i moralne, kształtowane przez predyspozycje, talenty, wiedzę, umiejętności, motywację, jak również zdrowie oraz energię witalną¹⁰.

Zarządzanie różnorodnością obejmuje wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględnienia i odpowiedniego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy¹¹.

⁵ A. Walker, *Combating Age Barriers in Employment – a European Research Report*, European Foundation, Dublin 1997.

⁶ A. Walker, *The Emergence of Age Management in Europe*, „International Journal of Organisational Behaviour” 2005, vol. 10 (1), s. 685.

⁷ B. Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s. 50.

⁸ R. Lawthom, *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 417-418.

⁹ *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009, s. 8; E. Bombiak, *Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2014, z. 102, s. 112.

¹⁰ A. Pietruszka-Ortyl, *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 216.

¹¹ M. Branka, *Zarządzanie różnorodnością – dlaczego jest takie ważne*, <http://www.idea-zmiany.pl/korzyści-z-roznorodnosci> [dostęp: 28.06.2018].

Można dojść do wniosku, że oba ujęcia wpisują się w syntetyzujący pogląd, że:

- zarządzanie wiekiem zostało utworzone w celu opisu strumienia interwencji i strategii;
- zarządzanie wiekiem odbywa się na poziomie indywidualnym, przedsiębiorstwa oraz całego rynku pracy;
- zarządzanie wiekiem wymaga multidyscyplinarnego podejścia¹².

Nawiązując do powyższego, bardziej kompleksowo pojęcie to definiuje J. Ilmerinen, przedstawiając zarządzanie wiekiem jako element zarządzania strategicznego, który musi być w ścisłym związku ze strategią firmy. Podstawą całego procesu jest świadomość wyzwań związanych z zarządzaniem wiekiem. Świadomość ta wpływa na strategię i wizję całej organizacji. Organizacja, posiadając dobrze dopracowaną wizję zarządzania wiekiem, konstruuje programy, narzędzia, aby zarządzanie wiekiem było bardziej efektywne¹³.

W praktyce „zarządzanie wiekiem polega na prowadzeniu wewnątrz organizacji działań dostosowanych do preferencji, potrzeb, możliwości pracowników w różnym wieku, które pozwalają racjonalnie i efektywnie korzystać z potencjału zasobów ludzkich organizacji”¹⁴.

Od wielu lat zmiany demograficzne na świecie cieszą się wielkim zainteresowaniem makroekonomistów. Według Raportu Komisji Europejskiej udział osób w wieku powyżej 65. roku życia w całkowitej liczbie populacji zwiększył się o 30% w roku 2060 (151 milionów) w porównaniu z 17,1% z udziałem w roku 2008 (84,6 milionów)¹⁵. W roku 2008 w UE (27 państw) na każdą osobę w wieku powyżej 65 lat przypadały 4 osoby w wieku produkcyjnym (15-64 l.), natomiast według szacunków Komisji Europejskiej w roku 2060 na 1 osobę w wieku 65+ będą przypadały zaledwie 2 osoby w wieku produkcyjnym. Spowodowane jest to stopniowym osiąganiem wieku emerytalnego przez pokolenie z wyżu demograficznego urodzonego po II wojnie światowej oraz spadkiem dzietności.

Według danych OECD w latach 2025-2030 globalna liczba osób w wieku produkcyjnym będzie spadać o 12 milionów osób rocznie. Problem ten dotyczy przede wszystkim krajów, gdzie społeczeństwa starzeją się najszybciej, w szczególności Japonia, Włochy i Niemcy. Emigracja emerytalna to kolejny problem, który będzie miał szkodliwy wpływ na większość narodowych gospodarek, ponieważ nieproporcjonalnie mniejsza liczba osób w wieku produkcyjnym będzie musiała utrzymywać emerytów.

¹² *Managing the Ageing Workforce. An Introductory Guide to Age Management for HR Professional*, 2007, TAEN – The Age and Employment Network, s. 5.

¹³ J. Ilmarinen, *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki 2005, s. 235; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 38.

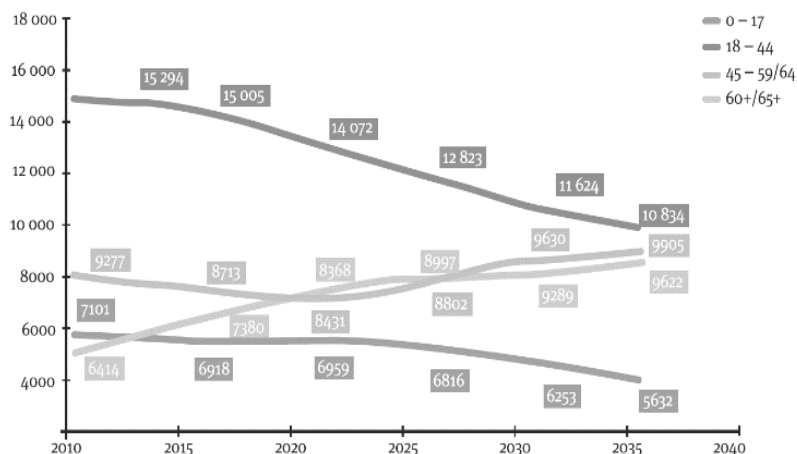
¹⁴ J. Litwiński, U. Sztanderska, *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013.

¹⁵ Demography Report 2010. *Older, more numerous and diverse Europeans*, European Commission 2011.

Problemy te już widoczne są i będą się ujawniać również w Polsce. Polska na tle Europy jest krajem stosunkowo młodym demograficznie. Należy do państw o najniższym wskaźniku starości oraz stosunkowo wysokim udziale osób w wieku 15-64 lat. Niemniej jednak od początku lat 90. XX wieku obserwowany jest postępujący proces starzenia się populacji Polski, co wyraża się wzrostem osób w wieku poprodukcyjnym i zmniejszającą się liczbą osób w wieku przedprodukcyjnym. Według prognoz demograficznych proces ten będzie się pogłębiał, a liczba ludności Polski w roku 2020 wyniesie 37 830 tys. osób, natomiast w roku 2035 ok. 35 993 tys., przy założeniu, że spełni się najbardziej realistyczny scenariusz¹⁶. Struktura ludności w aspekcie wieku ulegać będzie ciągłym zmianom. Prognozuje się wzrost udziału osób w wieku produkcyjnym niemobilnym (tj. ludności w wieku 45+) z 24,4% w roku 2010 do ok. 27,5% w 2035 r. Przewiduje się, że udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogólnej liczbie w roku 2035 będzie wynosił 26,7% (prawie 9,6 mln)¹⁷.

Rysunek 1. Prognoza zmian ludności Polski według wieku¹⁸

Figure 1. Forecast of changes in the population of Poland by age



Źródło: GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, Warszawa.

Wraz ze spadkiem liczby ludności ogółem zmieni się również struktura udziału poszczególnych grup wiekowych w populacji ludności Polski. Od roku 2015 sukcesywnie spada udział populacji w wieku produkcyjnym – mobilnym. Zakładając, że rok 2007 jest rokiem bazowym, na rok 2015 poziom ten wyniósł 98,3% , to na rok

¹⁶ M. Waligurska, L. Nowak, *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2008, s. 1.

¹⁷ www.gus/PUBL_L_prognoza_na_lata2008_2035 [dostęp: 28.06.2018].

¹⁸ Wszystkie dane demograficzne wykorzystane w tym rozdziale, będące podstawą do obliczeń własnych, pochodzą z GUS (2008), Prognoza ludności na lata 2008-2035, tabela 8, zaś dane o pracujących z GUS (2010), Aktywność ekonomiczna ludności w I kwartale 2010.

2035 prognozowany jest spadek do 71%. Jednocześnie będzie wzrastał udział osób 60+/65+ z roku bazowego 2007 do 121,3% w roku 2015 i do 158,2% w roku 2035.

Zmiany w strukturze ludności polegające na zmniejszeniu się udziału dzieci i młodzieży oraz zwiększeniu udziału osób w wieku poprodukcyjnym w populacji są głównie spowodowane następującymi czynnikami:

- wydłużenie przeciętnej długości życia,
- spadek liczby urodzeń,
- nasilenie się emigracji osób w wieku produkcyjnym¹⁹.

Liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie się zwiększać o ok 200 tys. osób rocznie w latach 2010-2035²⁰. Na 100 osób w wieku aktywności zawodowej będzie przypadało w 2020 r. 59 osób i 72 w 2030 r.

W nawiązaniu do literatury przedmiotu można przyjąć tezę, że zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać specyfikę organizacji jak również otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Zarządzanie wiekiem można rozumieć jako wprowadzenie zmian nie tylko w obszarze strategicznym organizacji (wizji, misji, celów rozwojowych), struktur organizacyjnych i procesów, lecz również w kulturze organizacyjnej²¹.

Rysunek 2. Pokolenia pracowników na rynku pracy

Figure 2. Generations of employees in the labor market



Źródło: Materiały Hays Poland²².

Zderzenie się kilku pokoleń na rynku pracy stanowi nie lada wyzwanie dla menedżerów, ma to również duże znaczenie w przypadku stosunków międzyludzkich. Współcześnie problem zarządzania organizacją wielopokoleniową jest coraz czę-

¹⁹ J. Szymańczyk, *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, Studia BAS 2012, nr 2(30), s. 5, www.bas.sejm.gov.pl. [dostęp: 28.06.2018].

²⁰ M. Waligurska, L. Nowak, *Prognoza ludności...*, s. 21.

²¹ P. Bartkowiak, *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 39.

²² <http://www.hays.pl/notatki-prasowe-hays/firmy-dla-pokole%C5%84-%E2%80%93-jak-przyczyn%C4%85gn%C4%85%C4%87-pracownik%C3%B3w-2130835> [dostęp: 5.11.2018].

ściej poruszany, bowiem wykorzystanie tej różnorodności oraz stworzenie dla niej odpowiednich warunków zapewni efektywną współpracę pomiędzy wszystkimi generacjami pracowników. Każda z grup pracowniczych wymaga odmiennego podejścia w celu pełniejszego wykorzystania ich wiedzy i potencjału. Celem poniższego opisu jest przedstawienie specyfiki poszczególnych generacji pracowników oraz głównych implikacji z tego wynikających dla procesu zarządzania.

Na współczesnym rynku pracy obecne są osoby nie tylko w zróżnicowanym wieku, ale także reprezentujące odmienne kompetencje, oczekiwania oraz postawy wobec pracy. Z punktu widzenia sprawności organizacji pod kątem uczenia się kluczowym zadaniem wydaje się zarządzanie demografią, czyli odpowiednie wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku i w związku z tym – integrowanie ich umiejętności. Tworzenie zespołów zróżnicowanych wiekowo może wpływać na wzmocnienie wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej, która wpłynie na tworzenie dobrej atmosfery w pracy, gdzie ludzie są otwarci, czują się doceniani i szanowani, a to z kolei wpływa na ich zaangażowanie, podwyższenie poziomu motywacji i poprawę efektywności, a także pomaga pozyskać i zatrzymać utalentowanych pracowników. W dodatku wspieranie różnorodnej organizacji wpływa na inspirowanie innowacyjnych pomysłów – pozwala na zatarcie schematów myślowych, mechanicznych działań i procedur, stwarza większe szanse na wypracowanie efektywniejszych rozwiązań i doskonalenie kluczowych kompetencji, wzmacniając możliwość zwiększenia wartości kapitału intelektualnego pracowników. Praca w różnorodnym środowisku daje możliwość uczenia się od siebie nawzajem oraz wymianę nabytych doświadczeń. Badania wykazują, że tworzenie zespołów międzypokoleniowych²³ i planowanie pracy w środowiskach zróżnicowanych ze względu na wiek przynosi korzyści nie tylko pracodawcy, ale również pracownikowi. Wzrasta poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę dynamizm i przedsiębiorczość młodego pokolenia oraz doświadczenie i wiedzę praktyczną generacji 50+.

Najważniejszym zagadnieniem jest zatem proces transferu wiedzy pomiędzy pracownikami reprezentującymi różne pokolenia. Można jednak domniemać, że ze względu na odmienne podejście do pracy współpraca międzypokoleniowa w tym zakresie nie będzie należała do najłatwiejszych.

Przeszkody w ekonomicznym transferowaniu wiedzy mogą wynikać przede wszystkim z zakłóceń w procesie komunikowania się pokoleń. Pokolenie Y zostało bowiem wychowane w kulturze masowej, wpływającej m.in. na sposób formułowania wypowiedzi, wybór kanału komunikacyjnego, jak również definiującej specy-

²³ D. Stein, T.S. Rocco, K.A. Goldnetz, *Age and the University workplace: a case study of remaining, retiring or returning older workers*, „Human Resource Development Quarterly” 2000, s. 61-81, Tempest, International learning: a reciprocal knowledge development proces that challenges the language of learning, „Management Learning” 2003, s. 181-200.

ficzne kody językowe²⁴. Można również sądzić, iż pracownicy 50+, świadomi własnej wartości jako pracownika oraz swoich kompetencji, stanowiących cenny zasób organizacji, mogą przyjmować rozkazową formę komunikowania się podczas dzielenia się wiedzą z młodszymi współpracownikami. Niebagatelne znaczenie mają przy tym charakter więzi oraz poziom zaufania. Zasadniczo – jak pokazują analizy przedmiotu²⁵ – młodzi pracownicy często „w ciemno” uznają starszych kolegów za ekspertów w danej dziedzinie, jednak takie nastawienie wymaga uprzednio zbudowania określonej relacji społecznej.

Przeszkody w międzypokoleniowym transferze wiedzy mogą leżeć po stronie samej organizacji. Wymianie wiedzy nie sprzyja zamknięta kultura organizacyjna, rozbudowane struktury wewnątrzorganizacyjne, ścisły podział pracy, autokratyczny styl zarządzania. Niektóre przedsiębiorstwa wprowadziły system motywacyjny dotyczący kwestii dzielenia się wiedzą. Należy jednak pamiętać, że źle skonstruowany system premiowania może doprowadzić do rywalizacji, co będzie skutkować obniżeniem efektywności grupy. Ponadto mogą się pojawić błędy percepcji postrzegania osób starszych np. jako zamkniętych na proces kształcenia ustawicznego czy nowe technologie.

2. Najlepsze praktyki w międzygeneracyjnym transferze wiedzy

W praktyce model międzypokoleniowego transferu wiedzy powinien być wpisany w politykę zarządzania wiekiem. Organizacje, które dostrzegają problem wychodźstwa emerytalnego i odpływu doświadczonej kadry przy jednocześnie niewielkich możliwościach zatrudniania młodych i kompetentnych osób, zaczynają już przedwcześnie wdrażanie systemu zarządzania wiekiem. Niestety, na chwilę obecną polskich przedsiębiorstw dostrzegających ten problem jest niewiele; zarządzanie wiekiem definiują głównie jako działania na rzecz aktywizacji zawodowej osób powyżej 50. roku życia.

Dobre praktyki w odniesieniu do zarządzania wiekiem polegają na zwalczaniu barier wiekowych pośrednio lub bezpośrednio, promowaniu różnorodności wiekowej oraz zapewnieniu takiego środowiska, w którym każda jednostka jest w stanie realizować swój potencjał bez ryzyka bycia pokrzywdzonym ze względu na wiek. Są to więc działania służące wprowadzeniu lub zwiększeniu różnorodności wiekowej w organizacji. Motywacją dla stosowania tego typu działań jest długa lista potencjalnych korzyści dla przedsiębiorstw, na przykład: usprawnienie działania organizacji, wzrost motywacji pracowników, pobudzenie kreatywnego myślenia, przyciągnięcie utalentowanych pracowników, poprawa reputacji organizacji, niższa absencja

²⁴ I. Bieniek, *Różnorodność pokoleniowa wyzwaniem dla organizacji*, [w:] M. Kuczera (red.), *Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych*, tom II, Wyd. Creativetime, Kraków 2012, s. 54.

²⁵ B. Rożałowska, *Zaufanie i zadowolenie z pracy jako czynnik ułatwiający zmiany w organizacji*, [w:] *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*. Publikacja finansowana w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. OLDPRINT, Żory 2006, s. 39.

i zmniejszenie ryzyka pojawienia się problemów prawnych. Ponadto różnorodność wiekowa w organizacji umożliwia: tworzenie zespołów składających się z pracowników w różnym wieku, którzy uzupełniają się umiejętnościami i doświadczeniem, przekazywanie umiejętności oraz *know-how* pomiędzy pokoleniami, motywowanie starszych pracowników oraz uniknięcie fal rekrutacji i odejść na emeryturę.

Co jest istotne, określenie „dobra praktyka dotycząca zarządzania wiekiem” nie odnosi się wyłącznie do działań skierowanych do osób starszych, ale obejmuje również ogólne działania z zakresu polityki HR (adresowane do szerszej grupy wiekowej bądź wszystkich pracowników), które w szczególności przynoszą korzyści starszym pracownikom.

Jest kilka powszechnie dostępnych źródeł dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem. Najszerszym jest baza dobrych praktyk prowadzona przez European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC)²⁶. Organizacja ta realizowała w latach 1994-1998 projekt „Combating Age Barriers in Employment”, w ramach którego analizowano działania przedsiębiorstw z krajów UE mające na celu zatrudnienie lub utrzymanie w pracy osób starszych. Jednym z efektów realizacji tego projektu był zestaw raportów opisujących dobre praktyki dotyczące zarządzania wiekiem w każdym ze 155 badanych przedsiębiorstw (badanie typu *case study*).

Kolejna duża baza dobrych praktyk została stworzona w ramach brytyjskiej kampanii rządowej *Age Positive*, promującej zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwach. Baza zawiera przykłady dobrych praktyk z 84 organizacji z Wielkiej Brytanii.

Jeśli chodzi o dobre praktyki z Polski, to 4 przykłady znajdują się w bazie EFILWC, a kolejnych kilka jest na stronie internetowej projektu „Zysk z dojrzałości”²⁷, realizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce od lutego 2008 do stycznia 2010 roku. Projekt ten promował korzyści z zatrudniania pracowników 50+ oraz koncepcje zarządzania wiekiem wraz z przykładami i praktykami jej wdrażania.

Według badań przeprowadzonych dzięki programowi Senior Intergenerational Social Capital (SISC) 19% polskich przedsiębiorstw podejmuje działania w obszarze wprowadzania programów intermentoringowych. Jako przyczyny niewdrażania programu podaje się brak wystarczającej wiedzy, brak czasu na przeprowadzenie odpowiednich procedur oraz brak zasobów technicznych i osobowych²⁸.

Przedsiębiorstwami, które są prekursorami wprowadzania programów mających za zadanie transfer wiedzy między pokoleniami, są takie firmy, jak: Arcelor-Mittal Poland, Zemat Technology Group Sp. z o.o., Centrum Techniki Okrętowej S.A. czy Tauron Dystrybucja S.A., które zarządzają wiekiem i traktują międzypo-

²⁶ Organ utworzony przez Komisję Europejską w 1975 roku, którego celem jest planowanie i realizacja działań przyczyniających się do poprawy warunków życia i pracy w Europie.

²⁷ Pod adresem: <http://www.zysk50plus.pl>.

²⁸ A. Richert-Kaźmierska, *Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach*, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw”, Mikrofirma 2012. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 84.

koleniowy transfer wiedzy jako priorytetowe założenia niniejszej strategii. W tych firmach najczęściej transfer wiedzy ma postać szkoleń, coachingu i mentoringu.

Warto zwrócić uwagę na kilka cech charakterystycznych dla dobrych praktyk:

- Na ogół dobre praktyki pochodzą z dużych przedsiębiorstw prywatnych (rzadko z małych i z publicznych).

- Na ogół opis zawiera szczegółowy wykaz zalet stosowanych działań, zaś mało jest uwag krytycznych, które też mogłyby być cenne dla przedsiębiorstw rozważających wdrożenie takich działań (pod tym względem do nielicznych wyjątków należy dobra praktyka z firmy DSM).

- Część dobrych praktyk dotyczy wszystkich pracowników, a nie tylko osób starszych. Wynika to z zastosowanej przez EFILWC metodologii badania dobrych praktyk – badano wszelkie działania przedsiębiorstw z zakresu polityki HR, które miały wpływ na zatrudnialność starszych pracowników (ale niekoniecznie tylko ich).

- Na ogół dobra praktyka w jednym obszarze zarządzania wiekiem towarzyszy brakowi dobrej praktyki lub wręcz złej praktyce w innym obszarze. Rzadkością jest stosowanie kompleksowej strategii zarządzania wiekiem, tj. dobrej praktyki obejmującej wiele obszarów jednocześnie.

- Wdrażanie dobrej praktyki nie musi być równoznaczne z ponoszeniem wysokich kosztów. Wręcz przeciwnie – wiele działań wspierających starszych pracowników może być wdrożonych niewielkim kosztem.

- Często firmy stosują nie tyle zarządzanie wiekiem, ile tzw. *life course approach*, czyli politykę personalną obejmującą wszystkie grupy wiekowe pracowników i dostosowaną do indywidualnych potrzeb każdej z nich. Dotyczy to np. ochrony zdrowia (stosowanie profilaktyki w przypadku młodych pracowników, żeby byli zdrowi i sprawni jako osoby starsze), czy też polityki szkoleń i rozwoju (odpowiednie kierowanie karierą pracownika od rozpoczęcia pracy w firmie, żeby jako starszy pracownik posiadał wystarczającą wiedzę i doświadczenie, aby firmie opłacało się go dalej zatrudniać).

3. Problemy międzypokoleniowego transferu wiedzy w świetle badań własnych

Aby w pełni odpowiedzieć na pytanie dotyczące międzypokoleniowego transferu wiedzy w organizacjach, przeprowadzono badanie na wybranej zbiorowości badawczej.

Wybrano w tym celu narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, dobór próby badawczej miał charakter losowy, najczęściej były to osoby reprezentujące funkcje zarządcze. Próba badawcza składała się z respondentów będących pracownikami przedsiębiorstw przemysłowych oraz usługowych. W niektórych przypadkach, jeśli osoby wyraziły zgodę, zastosowano wywiad pogłębiony skon-

struowany na podstawie udzielonych odpowiedzi z kwestionariusza. Badanie przeprowadzono w mikro, małych, średnich oraz jednym dużym przedsiębiorstwie, w których łącznie zatrudnionych jest ponad 2000 pracowników.

Łącznie w badaniu wzięło udział 102 respondentów, w tym 37 kobiet i 65 mężczyzn. Największą grupę badawczą stanowiły osoby w przedziale wiekowym 25–35 lat (43%). Osób poniżej 25. roku życia było 30%, 15% – w wieku 36–45 lat, 7% – 46–55 lat, a osoby w wieku powyżej 55. r.ż. stanowiły 5%.

Ankieta miała za zadanie uzyskanie odpowiedzi, czy w organizacjach, w których pracują, są wprowadzone systemy, narzędzia lub polityki dzielenia wiedzą. Z badań własnych wynika, iż w większości przypadków (ponad 50%) w przedsiębiorstwach nie ma systemu transferu wiedzy. Jedynie 35% badanych stwierdziło, iż zna założenia strategiczne dotyczące systemu wymiany wiedzy w danych organizacjach. Pozostałe osoby nie potrafiły jednoznacznie odpowiedzieć na niniejsze pytanie, tłumacząc się brakiem informacji na ten temat. Można zatem stwierdzić, iż systemy zarządzania wiedzą nie są powszechną rutyną w przedsiębiorstwach.

Przeprowadzona ankieta wykazała bowiem, iż w opinii respondentów wiek nie jest skorelowany ze skłonnością danego pracownika do uczestnictwa w procesie wymiany wiedzy. Prawie 60% badanych uznało bowiem, iż nie zależy to od wieku, lecz raczej od cech osobowych pracownika. Niemniej jednak pewna grupa ankietowanych (30%) uznała, iż raczej młodszy pracownicy są bardziej skłonni do wzajemnego uczenia się. Najprawdopodobniej może się to wiązać z istniejącym stereotypem, który uznaje osoby starsze za bardziej zamknięte w kwestii zdobywania nowej wiedzy.

Interesującym zagadnieniem była także próba opisu cech charakterystycznych poszczególnych pokoleń. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie cech, które według nich mogą opisywać profil zarówno młodszego, jak i starszego pracownika. Osoby młodsze zostały uznane w większości za dynamiczne, kreatywne, otwarte na zmiany i ambitne. Pracownikom starszym przypisano zaś takie cechy jak posiadanie doświadczenia zawodowego i wiedzy praktycznej, a także chęć stabilizacji zawodowej. Ponadto młodzi pracownicy zostali przy tym określani jako osoby nielojalne, które nie posiadają wiedzy specjalistycznej ani praktycznej na zadowalającym poziomie. Zaskakuje także względnie niska ocena wykształcenia. Może to oznaczać, że młodzi pracownicy przychodzą do pracy nieprzygotowani zawodowo. Co więcej, sugeruje to również, że wykształcenie nie jest tożsame z wiedzą specjalistyczną. Z wyboru dokonanego przez respondentów w kwestii doświadczenia zawodowego i posiadania wiedzy specjalistycznej wynika, że dostrzegalna jest większa skuteczność procesu edukacyjnego sprzed lat w stosunku do czasów współczesnych. Co prawda możemy przyjąć, że doświadczenie zawodowe starszych pracowników zostało przez nich nabyte w trakcie aktywności zawodowej, ale nawet to nie zmienia faktu, że nadal są oni lepiej przygotowani do pracy od swoich młodszych kolegów. Biorąc pod uwagę rynek pracy, niełatwy nawet dla młodych i mobilnych pracowników, trudno się dziwić lojalności i chęci stabilizacji zawodowej wśród starszych pracowników. Jeśli cho-

dzi zaś o negatywne oblicze pracowników starszego pokolenia, określono ich jako mało ambitnych, niemobilnych i zamkniętych na wszelkie zmiany organizacyjne.

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

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

Odnosząc się natomiast bezpośrednio do sposobu funkcjonowania transferu wiedzy pomiędzy pokoleniami w danej organizacji, należy zauważyć, że według opiniodawców w przedsiębiorstwach przemysłowych nie istnieją systemy motywacyjne związane z propagowaniem transferu wiedzy (90% odpowiedzi), a kadra kierownicza nieszczególnie podkreśla istotę międzypokoleniowej wymiany wiedzy i nie namawia do czynnego uczestnictwa w niej (94% odpowiedzi). Z udzielonych odpowiedzi wyraźnie wynika, że w organizacjach nie istnieją systemowe rozwiązania motywujące pracowników do dzielenia się wiedzą. Jest to wyraźny sygnał dla gospodarki, że zarządzający przedsiębiorstwami nie mają pomysłu na wykorzystanie i zagospodarowanie zarówno wiedzy, jak i chęci własnych pracowników do transferu wiedzy. Jest to tym bardziej niepokojące, że międzypokoleniowy transfer wiedzy jest nie tylko najprostszą, najszybszą, lecz także najtańszą metodą dzielenia się informacją. Ponadto niepokój wzbudza niska świadomość menedżerów na temat transferu wiedzy. Wydaje się, że większość kadry zarządzającej nie widzi możliwości wykorzystania doświadczeń własnych pracowników w celu podniesienia kompetencji załogi i w związku z tym konkurencyjności organizacji.

Należy nadmienić, że w przedsiębiorstwach rzadko korzysta się z najprostszego sposobu współpracy międzypokoleniowej, jakim są zespoły zadaniowe. Jak bowiem pokazują uzyskane wyniki, niespełna 30% respondentów przyznaje, że w ramach danych struktur organizacyjnych tworzone są zespoły wielopokoleniowe. W pozostałych przypadkach respondenci uznali, iż zespołów takich nie ma (ponad 50%) lub też nie mieli wiedzy na ten temat (20%).

Widać zatem, że według opinii respondentów systemy międzypokoleniowego transferu wiedzy są jeszcze niedopracowane. Wydawać by się mogło, że próby wdrażania niniejszych rozwiązań w praktyce mogą napotkać liczne błędy operacyjne. Może ponadto wystąpić zagrożenie dotyczące nieprzygotowania kadry menedżerskiej do zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Zauważalny jest bowiem brak narzędzi oraz rozwiązań systemowych w tej dziedzinie, co z kolei będzie skutkować osłabieniem konkurencyjności polskich firm na rynkach globalnych. Taka sytuacja może być również związana z rodzajem kultury organizacyjnej panującej w danym przedsiębiorstwie. Jak się bowiem okazuje, respondenci w większości uznali kulturę organizacyjną swojej firmy za mocno zhierarchizowaną, o ściśle zarysowanym podziale władzy (44%). Inni zaś (20%) uznali, że w ich przedsiębiorstwach panuje kultura indywidualizmu, w której liczy się interes jednostki oraz nagradzane są wyłącznie indywidualne dokonania. Te dwa rodzaje kultury z pewnością nie sprzyjają podejmowaniu działań dotyczących uczenia się i dzielenia się wiedzą. Tylko grupa niespełna 40% ankietowanych, która sklasyfikowała kulturę organizacyjną swojej organizacji jako kulturę nastawioną na współpracę oraz budowanie zespołów i grupową realizację celów, ma szansę na rozwój swoich kompetencji w ramach modelu transferu wiedzy, ukierunkowanego na wykorzystanie potencjału każdego pokolenia pracowników.

Zakończenie

Podsumowując, należy stwierdzić, że zarządzanie różnorodnością pod względem wieku jest koncepcją wskazującą na potrzebę zmian w środowisku pracy i świadomości osób odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim. Coraz częściej mówi się o konieczności wdrożenia koncepcji zarządzania wiekiem pod kątem przystosowania organizacji do zmian, jakie nastąpią w najbliższym czasie na rynku pracy. Możliwość zarządzania międzypokoleniowego istnieje w każdej firmie. Tworzenie zróżnicowanych zespołów składających się z przedstawicieli różnych generacji stanowi szansę na uzyskanie optymalnej kombinacji kompetencji. Takie zespoły mogą być bardziej efektywne niż grupy jednorodne. Zatrudnianie osób młodych i starszych pozwala organizacji lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dopasowanie się do potrzeb rynku.

Jak pokazuje praktyka, przedsiębiorstwa świadome konieczności wdrożenia modelu międzypokoleniowego transferu wiedzy wpisują jego założenia w strategię zarzą-

dzania wiekiem, ta zaś funkcjonuje w ramach ogólnej strategii przedsiębiorstwa i jest ukierunkowana na korzystanie z potencjału pracowników w każdym wieku.

Niestety, trzeba nadmienić, iż wiele polskich firm postrzega strategię zarządzania wiekiem jedynie jako działanie na rzecz aktywizacji zawodowej pracowników z grupy wiekowej 50+. Tymczasem przedsiębiorstw, które w sposób szerszy zarządzają wiekiem i skupiają się na wzajemnym uczeniu się pracowników różnych generacji, jest nadal niewiele.

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

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

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że współcześnie międzypokoleniowy transfer wiedzy jest działaniem istotnym z punktu widzenia realizacji potrzeb pracowników i organizacji, a także staje się podstawą kształtowania przewagi konkurencyjnej. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie kilku istotnych wniosków. W pierwszej kolejności należy zwiększyć świadomość kadry kierowniczej w zakresie funkcjonowania w organizacji międzypokoleniowego transferu wiedzy, ukazując szanse, a także zagrożenia, jakie niosą ze sobą niniejsze rozwiązania. Po drugie, konieczne jest dopracowanie strategii ogólnej organizacji w obszarze dywersyfikacji zasobów ludzkich. Z punktu widzenia efektywnej współpracy międzypokoleniowej istotne jest bowiem zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na podstawowych założeniach koncepcji zarządzania różnorodnością ze względu na wiek. Po trzecie, konieczny jest przegląd stosowanych dotychczas metod transferu wiedzy oraz ich adaptacja do warunków międzypokoleniowej wymiany wiedzy. Wreszcie po czwarte – należy pamiętać, iż procesom międzypokoleniowego transferu wiedzy sprzyja kultura organizacyjna ukierunkowana na współpracę oraz tworzenie wielopokoleniowych zespołów zadaniowych.

Bibliografia

Adamiec J., *Polityka przedłużania aktywności zawodowej osób starszych*, Studia BAS 2012, nr 2 (30).

Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.

Bartkowiak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem komunalnym w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.

Bieniek I., Pliszka B., *Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 72.

Bieniek I., *Różnorodność pokoleniowa wyzwaniem dla organizacji*, [w:] M. Kuczera (red.), *Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych*, tom II, Wyd. Creativetime, Kraków 2012.

Bodzioch K., *Pokolenie C – nowa odsłona pokolenia Y*, <http://hrstandard.pl/2012/01/04/pokolenie-c-nowa-odslona-pokolenia-y/> [dostęp: 28.06.2018].

Bombiak E., *Zarządzanie różnorodnościami wyzwaniem dla współczesnych menedżerów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie” 2014, z. 102.

Branka M., *Zarządzanie różnorodnościami – dlaczego jest takie ważne*, <http://www.idea-zmiany.pl/korzyści-z-roznorodnosci> [dostęp: 28.06.2018].

Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Difin, Warszawa 2009.

Demography Report 2010. *Older, more numerous and diverse Europeans*, European Commission 2011.

Dziwulski J., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, [w:] W. Harasim (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.

Flazlagic J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).

Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, tom 4: *Zarządzanie zmianami*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.

Hardey M., *Generation C content, creation, connections and choice*, “International Journal of Market Research” 2011, vol. 53, no. 6.

Shih Yung Ch., *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles*, “International Journal of Human Resource Studies” 2012, vol. 2, no. 2.

Reisenwitz T.H., Iyer R., *Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers*, "Marketing Management Journal" 2009, vol. 19.

<http://kariera.pracuj.pl>.

Ilmarinen J., *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*, "Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health", Helsinki 2005.

Jałowiec J., *W Google od kuchni*, www.gazetapraca.pl [dostęp: 28.06.2018].

Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami dojrzałymi. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.

Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.

Lawthom R., *Przeciw wszelkiej nierówności: zarządzanie różnorodnością*, [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.

Liwiński J., Sztanderska U., *Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.

Managing the Ageing Workforce. An Introductory Guide to Age Management for HR Professionals, 2007, TAEN – The Age and Employment Network.

Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.

Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning. „Senior Intergenerational Social Capital – Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym”, Warszawa 2009, http://www.iped.pl/publikacje/raport_e-learning_.pdf [dostęp: 28.10.2018].

Mikoś A., *Gen Y na rynku pracy*, <http://hrstandard.pl/2011/11/14/gen-y-na-ryнку-pracy/> [dostęp: 28.06.2018].

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

Pietruszka-Ortyl A., *Wyzwania wartościowania kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, tom I, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.

Prognoza ludności na lata 2008-2035, GUS, Warszawa 2008, tabela 5.

Pstrągowska A., *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.

Rożałowska B., *Zaufanie i zadowolenie z pracy jako czynnik ułatwiający zmiany w organizacji*, [w:] *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy*. Publikacja finansowana w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQU-AL. OLDPRINT, Żory 2006.

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

Rusak P., X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa*, [w:] *Raport Rynek pracy*. „Przewodnik Pracodawcy” 2013/2014.

Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltex, Warszawa 2000.

Stein D., Rocco T.S., Goldnetz K.A., *Age and thr University workplace: a case study of remaining, retiring or returning older workes*, „Human Resource Development Quartlely” 2000, 11:1, 2000.

Tempest, *International learning: a reciprocal knowledge development proces that challenges the language of learning*, „Management Learnning” 2003, 34:2.

Szewko W., *Pokolenie Y*, „Gazeta Finansowa”, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck>.

Szymańczyk J., *Starzenie się polskiego społeczeństwa – wybrane aspekty demograficzne*, Studia BAS 2012, nr 2(30), www.bas.sejm.gov.pl [dostęp: 28.06.2018].

Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy, tom I, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.

Walker A., *Combating Age Barriers in Employment – a European Research Report*, “European Foundation”, Dublin 1997.

Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, “International Journal of Organisational Behaviour” 2005, vol. 10 (1).

Waligurska M., Nowak L., *Prognoza ludności Polski na lata 2008-2035*, GUS, Warszawa 2008.

Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, [w:] P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, Wydawnictwo HRP Group, Łódź 2013.

www.gus/PUBL_L_prognoza_na_lata2008_2035 [dostęp: 28.06.2018].

Nota o Autorze:

Mgr Katarzyna Dziadek – doktorantka Seminarium Doktorskiego Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Ukończyła studia magisterskie na kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi. Zainteresowania badawcze autorka skupia wokół zagadnień dotyczących zarządzania wiedzą w sektorze prywatnym i publicznym. Aktualnie pracuje w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego, posiada doświadczenie kierownicze w jednostkach samorządu terytorialnego.

Author's resume:

Katarzyna Dziadek, Ma – PhD student at the WSB Academy in Dąbrowa Górnicza. She graduated from the master's program in the field of: Human Resource Management. Research interests the author focuses on issues related to knowledge management in the private as well as public sector. Currently, she works at the Marshal Office of the Świętokrzyskie Voivodeship, she has managerial experience in local government units.

Kontakt/Contact:

Katarzyna Dziadek
Akademia WSB
ul. Ciepłaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: kasia.dziadek@interia.pl

