

WARUNKI SPRZYJAJĄCE REALIZACJI INTERMENTORINGU W ORGANIZACJI (W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ)

THE CONDITIONS CONDUCTIVE TO IMPLEMENTATION OF THE INTERMENTORING IN AN ORGANIZATION (IN THE LIGHT OF RESEARCH RESULTS)

Janina Stankiewicz

Hanna Bortnowska

Uniwersytet Zielonogórski

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji

ul. Podgórna 50

65-246 Zielona Góra

j.stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

h.bortnowska@wez.uz.zgora.pl

Abstract: The labor market changes constantly. There are changes not only in the age structure of economically active people, but also in their competencies. The article proposes intermentoring as a way of sharing information between people belonging to different generations (among of them: Generation Y and Baby Boomers). It also identifies characteristics of the culture of mentoring conducive to knowledge sharing between workers belonging to different generations. In addition, the article shows the results of a survey, which revealed the limited knowledge of the workers in Lubuskie Province about mentoring, but also some conditions conducive to many local organizations to use that training technique.

Keywords: generations on labor market, knowledge sharing, intermentoring.

Wprowadzenie

Rynek pracy nieustannie ulega przeobrażeniom¹. Zmienia się nie tylko struktura wiekowa osób aktywnych zawodowo, ale i ich kompetencje (wiedza i umiejętności, wyznawane wartości, motywy postępowania, potrzeby, które chcą zrealizować). W rezultacie, na rynku pracy współistnieją osoby należące do różnych „pokoleń”, co jest zjawiskiem naturalnym. W XXI wieku obserwujemy

koegzystencję aż czterech generacji² [32], choć o zróżnicowanej liczebności. W opracowaniach naukowych określa się je jako: 1. *Radio Babies* (*Veterans, Mature*, Milczące Pokolenie, tzw. dzieci Wielkiego Kryzysu i II wojny światowej; urodzeni w latach 1922–1944), 2. *Baby Boomers* (pokolenie wyżu demograficznego i gospodarczego boomu; urodzeni w latach 1945–1964), 3. Pokolenie X (*Generation X, Baby Busters*; urodzeni w latach 1965–1980), 4. Pokolenie Y (*Generation Y*, urodzeni po roku 1981³) [14, 26, 40]⁴.

¹ W ostatnich latach wiele dyskusji specjalistów (w tym teoretyków oraz praktyków ekonomii i zarządzania; np.: [1, 11, 13, 18, 24]) dotyczy problemów społeczno-ekonomicznych o podłożu demograficznym, związanych z procesem starzenia się europejskiego społeczeństwa, również polskiego. Analizowane są nie tylko sposoby przeciwdziałania owym niekorzystnym zjawiskom, ale też metody i techniki zarządzania ułatwiające pracodawcom funkcjonowanie na starzejącym się rynku pracy.

² Generacją (pokoleniem) określa się osoby urodzone w tym samym przedziale czasu, które (zwłaszcza ze względu na podobny wiek) doświadczyły podobnych wydarzeń, wychowywały się w podobnych warunkach [3].

³ W literaturze przedmiotu odnajdujemy nieznaczne różnice dotyczące przedziałów czasowych dotyczących lat urodzin poszczególnych kohort wiekowych [19].

⁴ Prowadzone są również badania i analizy na temat „nadchodzącego” pokolenia „Z” (lub „C”, od słów:

W niniejszym artykule, uwagę skoncentrowano na pracownikach należących do dwóch grup wiekowych: 50plus (pokolenie wyżu demograficznego) oraz 35minus (głównie osoby z generacji Y)⁵. Osoby należące do pokoleń: *Baby Boomers* mają liczne zalety [3, 9, 21, 27, 38]: bogate doświadczenie zawodowe, znajomość branży i wcześniejszych działań konkurentów, rozwinięte kompetencje interpersonalne, kompleksowy pogląd na działalność firmy, lojalność wobec pracodawcy i współpracowników, zmotywowanie do pracy, racjonalne podejmowanie decyzji. Takie osoby cenią stabilizację, uważają, że wyróżnianie się nie zawsze przynosi ludziom korzyści [35]. Natomiast, przedstawiciele generacji „Y” – w przeciwieństwie do *Baby Boomers* – bardziej cenią wykształcenie, ciekawą pracę, „duże pieniądze” oraz interesujące życie. Czują się mniej związani z tradycyjnymi wspólnotami (kościółem, narodem), ale równocześnie odczuwają silną potrzebę wspólnoty między sobą. Istotne są dla nich wartości osobiste i afiliacyjne (szczęście, miłość, rodzina), a pracę postrzegają jako warunek udanego (tj. dostatniego, przyjemnego) życia oraz źródło osobistej satysfakcji [9, 21, 27]. Ponieważ są to osoby, które rozwijały się w erze globalizacji i powszechnego dostępu do Internetu i komputerów osobistych, potrafią korzystać z mediów i technologii cyfrowej. Prezentują zadaniowe podejście do pracy, są niezależni, ambitni, dbają o rozwój osobisty, akceptują zmiany, mają wysoką samoocenę, chętnie angażują się w pracę (ale jedynie w taką, która ich interesuje i jest źródłem własnej satysfakcji), przywiązują znaczenie do reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy, zabiegają o utrzymanie równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, łatwo nawiązują globalne relacje interpersonalne, są bardziej mobilni i zorientowani na pracę zespołową, oczekują elastyczności w pracy, szybkiego awansu, wysokiego wynagrodzenia [3, 10, 31]. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że wskazuje się także na negatywne cechy osób należących do Pokolenia Y, np.: niechętnie podporządkowanie się regułom, prezentowanie postawy roszczeniowej, konieczność uzyskiwania stałej informacji zwrotnej i stymulacji

connected, communicating, content-centric, computerized, community-oriented, always clicking), które zwykle przedstawia się jako osoby urodzone po 1990 roku (niektórzy Autorzy wskazują na rok 1995).

Charakterystykę tych osób zaprezentowały, m.in.

A. Żarczyńska-Dobiesz i B. Chomątkowska [42].

⁵ Badania dotyczące różnic pokoleniowych oraz roli menedżerów w dialogu międzygeneracyjnym, w tych samych grupach wiekowych (35minus i 50plus), przeprowadzili, m.in.: M. Gojny i P. Zbierowski [12].

do działania, trudności w relacjach bezpośrednich, wysoka skłonność do ryzyka, niechętnie przyjmowanie krytyki, niewielka lojalność wobec pracodawcy, rzadkie przejawianie konsekwencji, cierpliwości, samodzielności, mniejsza gotowość – w porównaniu do przedstawicieli starszych pokoleń – do dzielenia się wiedzą, słabo rozwinięte umiejętności interpersonalne w zespołach zróżnicowanych wiekowo [3, 10, 16, 17].

Każda z opisanych generacji posiada unikalne cechy⁶, które mogą przyczynić się do zbudowania sukcesu przedsiębiorstwa. Istotne znaczenie ma budowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo oraz integrowanie kompetencji, którymi dysponują poszczególni członkowie. Kluczowym zagadnieniem w tym obszarze jest proces transferu wiedzy między reprezentantami różnych pokoleń oraz tworzenie im w organizacji sprzyjających warunków⁷. Ów transfer może odbywać się poprzez wykorzystanie różnych narzędzi komunikowania i/lub technik dzielenia się wiedzą (szkoleniowych): tzw. „twardych” (biuletynów, notatek i raportów służbowych, forów dyskusyjnych, chat-roomów, poczty elektronicznej, baz wiedzy itp.) i/lub „miękkich” (konferencji, seminariów, warsztatów, pracy w zespołach projektowych, coachingu, asystentury etc.) [6, 28]. W przypadku zespołów wielopokoleniowych warto wykorzystywać mentoring⁸ [5, 33], bliżej – intermentoring⁹. Ułatwia on

⁶ Nadmienmy, że te charakterystyki są pewnym uproszczeniem i niekoniecznie oddają całościowy obraz struktury rynku pracy pod względem cech osób z poszczególnych generacji.

⁷ O przeszkodach utrudniających międzypokoleniowy transfer wiedzy pisały, m.in. I. Bieniek i B. Pliszka [5]. Wskazały, że ów transfer może być utrudniony, np. ze względu na: zakłócenia w procesie komunikowania się pokoleń, stereotypizacja, zamkniętą kulturę organizacyjną, rozbudowane struktury wewnątrzorganizacyjne, autokratyczny styl zarządzania.

⁸ Specyfikę mentoringu wielokrotnie opisywano w literaturze przedmiotu. Przyjmujemy, że mentoring to układ „układu relacyjnego pomiędzy mentorem i protegowanym, w której następuje wymiana określonych wartości” [22]. Beneficjentem tego układu jest zatem nie tylko uczeń, ale i mentor. W zamian za „opiekę”, otrzymuje on uznanie, szacunek i lojalność podopiecznego, ale też wsparcie techniczne i informacje na temat tego, co dzieje się w organizacji (co jest pomocne przy realizacji przydzielonych zadań zawodowych). Wzrasta również prestiż oraz satysfakcja mentora (zwłaszcza, gdy protegowany odnosi sukcesy) [4, 25].

⁹ W literaturze przedmiotu odnajdujemy różne rodzaje mentoringu [22, 33]. Jednym z nich jest intermentoring. Mianem tym, M. Gojny i P. Zbierowski [12], określają technikę szkoleniową, dzięki której oba pokolenia uczą

pracownikom z różnych generacji pokonanie barier dzielenia się wiedzą. Jego efekty wzmacnia specyficzna kultura w organizacji – kultura intermentoringu (szerzej o niej w dalszej części artykułu). Nasuwają się pytania: czy pracownicy lubuskich organizacji wiedzą co jest istotą mentoringu? jak oceniają wiedzę swoich starszych/młodszych współpracowników osoby z różnych pokoleń (Y i *Baby Boomers*)? czy przedstawiciele wymienionych generacji przejawiają gotowość do wzajemnego dzielenia się wiedzą w trakcie intermentoringu? Celem artykułu jest udzielenie na nie odpowiedzi. Aby go zrealizować przeprowadzono w 2015 roku badania.

Kultura intermentoringu jako jedna z subkultur w organizacji sprzyjająca dzieleniu się wiedzą między pracownikami należącymi do różnych generacji

W literaturze przedmiotu od lat toczy się dyskusja dotycząca kultury organizacyjnej (kultury w organizacji, kultury przedsiębiorstwa i in.), jej składników, klasyfikacji, sposobów kształtowania etc. [7, 15, 29, 34, 37, 41] W niniejszym artykule posługujemy się terminem „kultura w organizacji”, przyjmując, że kultura jest czymś, co istnieje w organizacji [39, 41], a nie to, czym organizacja jest. Takie podejście pozwala nam również założyć, że w przedsiębiorstwie może istnieć jednocześnie kilka subkultur. Podobnie jak Ł. Sułkowski [34] uważamy, że postrzeganie organizacji jako kultury stwarza problemy metodyczne związane z prowadzeniem badań w tym obszarze (w tym również nad jej przekształcaniem) - nie można bowiem „odseparować” tak rozumianej kultury od innych aspektów funkcjonowania organizacji, np. od struktur czy strategii.

się (badania wymienionych autorów dotyczyły osób w wieku 35minus i 50plus) „przekraczać niechęć i uprzedzenia poprzez głębsze poznanie wzajemnych motywacji i cech wynikających z przynależności do danej grupy wiekowej”, co pozwala poprawić efektywność zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Zdaniem M. Baran [2] intermentoring pozwala „wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń”. Ten międzypokoleniowy transfer wiedzy i wartości stwarza szanse na wykorzystanie potencjału przedstawicieli odmiennych generacji, znajdujących się na różnych etapach rozwoju osobistego i zawodowego, dysponujących wiedzą z różnych zakresów. Zapobiega też ewentualnym konfliktom międzypokoleniowym w firmie [12, 20].

Potrzebę kształtowania w organizacji kultury mentoringu podkreślają, m.in. L.J. Zachary [39] oraz D. Megginson i D. Clutterbuck [23]. Zwracają uwagę, że wzmacnia ona relacje w firmie, promuje rozwój i uczenie się osób i organizacji, dzielenie się wiedzą, współpracę, a także zapewnia powodzenie i trwałość efektów programów mentoringu. Naszym zdaniem, może być korzystna w organizacjach, w których pracują osoby należące do różnych pokoleń, zdolne i chętne do dzielenia się wiedzą. Dzięki niej, starsze osoby mogą przekazywać młodszym swoje doświadczenie, wiedzę, którą nabywali w miarę upływu lat pracy w firmie, realizując misję i cele przedsiębiorstwa oraz powierzone obowiązki zawodowe, uczyć ich rozwiązywania niestandardowych problemów w miejscu pracy, kultury komunikowania się, wyzwalać motywację wewnętrzną. Natomiast, młodszy mogą upowszechniać wśród starszych współpracowników wiedzę, na której pozyskiwanie nie kładziono znaczącego nacisku w czasach ich młodości, a na którą współcześnie istnieje zapotrzebowanie współcześnie (np. o sposobach komunikowania się „na odległość” czy w zachodnich językach obcych). Do cech kultury intermentoringu, sprzyjającej dzieleniu się wiedzą między pracownikami należącymi do różnych pokoleń, zalicza się, m.in. [23, 39]:

- pracodawca zachęca i inspirować pracowników do rozwoju zawodowego, niezależnie od ich doświadczenia i etapu kariery,
- członkowie organizacji są otwarci na dialog międzypokoleniowy, krytykę, zmiany,
- członkowie organizacji podobnie interpretują mentoring i wiedzę, jak go stosować w praktyce; ułatwia to inicjowanie i utrzymywanie wielokierunkowych i długofalowych konwersacji – bez tajemnic i niedopowiedzeń, z mniejszą liczbą szumów komunikacyjnych,
- członków organizacji nie są zmuszani do udziału w programach mentoringu,
- prawa i obowiązki, zasady współpracy i kontroli efektów uczestników mentoringu są sprecyzowane; nie są uzależnione od wieku, lecz od zakresu wiedzy i doświadczenia zawodowego partnerów,
- mentor i jego protegowany wzajemnie się szanują, darzą zaufaniem, a mentoring postrzegają jako relację, na której zyskują obie strony – niezależnie od wieku, zakresu wiedzy i doświadczenia czy miejsca w hierarchii organizacji,
- pracownicy czują się bezpiecznie - mają nie tylko poczucie stabilności zatrudnienia (gdyż strach przed utratą pracy może obniżać gotowość do realizacji mentoringu zarówno u osób rozpoczynających karierę zawodową, jak i u tych, którzy znajdują się na końcowym jej etapie – choć źródła obaw mogą

być odmienne), ale i bezpieczeństwa informacji (np. dostęp do stosownego oprogramowania),

- są opracowane i stosowane strategie skutecznego komunikowania się w trakcie mentoringu – co ułatwia wyrażanie własnych poglądów, odkrywanie problemów, pomysłów, możliwych sposobów ich rozwiązania, informowanie o własnych doświadczeniach zdobytych w różnych obszarach życia prywatnego i zawodowego,

- członkowie organizacji są informowani o potencjalnych obszarach zastosowania mentoringu, co może generować wzrost zapotrzebowania na tego rodzaju relację nie tylko u pracowników dysponujących małym stażem pracy, ale i u tych bardziej doświadczonych; podobnym celem może służyć upowszechnianie pozytywnych efektów mentoringu wśród wszystkich pracowników, niezależnie od pozycji w firmie, wieku, zakresu wiedzy czy różnorodności doświadczeń zawodowych;

- dozwolone jest inicjowanie sesji mentoringu przez wszystkich członków organizacji, niezależnie od stażu pracy czy doświadczenia zawodowego,

- istnieje przyzwolenie na sesje mentoringu nie tylko między pracownikami tego samego działu (zespołu), ale też między osobami zatrudnionymi w różnych działach przedsiębiorstwa (zespołach),

- mentoring dotyczy ważnych procesów planowanych lub realizowanych w przedsiębiorstwie (w przeciwnym wypadku może nie spotkać się z zainteresowaniem jego uczestników).

Sukces procesu wdrożenia kultury mentoringu, w tym intermentoringu, w organizacji zależy nie tylko od pracodawcy i warunków pracy istniejących w firmie, ale również od pracowników. Warto, by znali specyfikę mentoringu, ale też posiadali wiedzę i byli gotowi się nią dzielić¹⁰. Czy cechuje to pracowników lubuskich organizacji należących do generacji Y i wyżu demograficznego? To kolejne pytania, na które poszukiwano odpowiedzi poprzez wyniki badań empirycznych.

Metodyka badań i charakterystyka dwóch prób badawczych

Badania zrealizowano w 2015 roku. Zastosowano ankietę bezpośrednią (przy użyciu dwóch skatego-

¹⁰ Istotne jest również, by potrafili skutecznie komunikować się, byli otwarci na zmiany, krytykę, współpracę. Ponadto, powinna między nimi panować atmosfera wzajemnego szacunku, życzliwości i zaufania. Kwestie te również zostały uwzględnione w badaniach empirycznych. Zebrany materiał badawczy zostanie przeanalizowany, a wyniki ustaleń będą prezentowane w kolejnych artykułach.

ryzowanych i wystandaryzowanych kwestionariuszy, przygotowanych przy wykorzystaniu wiedzy będącej efektem analizy literatury przedmiotu. Skierowano je do osób z dwóch różnych grup wiekowych (35minus i 50plus). Zawierały one po szesnaście pytań zamkniętych, (pół)otwartych oraz metryczkowych. Zastosowano, m.in. skale: porządkowe dwubiegunowe, pozycyjne i Likerta. Z uwagi na brak możliwości zidentyfikowania organizacji, w których pracowały osoby zarówno z grupy wiekowej 35minus, jak i 50plus, zrezygnowano z losowego, na rzecz celowego, doboru próby.

Ankietę przeprowadzono w 109 organizacjach¹¹: mikro (14,7%), małych (33,9%), średnich (28,4%) oraz dużych (22,9%). Realizowana w nich działalność to przede wszystkim: przetwórstwo przemysłowe (23,9%), handel hurtowy i detaliczny (16,5%), administracja publiczna i obrona narodowa (13,8%), budownictwo (10,1%), transport, gospodarka magazynowa i łączność (9,2%) lub edukacja (8,3%). Pozostałe branże (hotele, restauracje, ochrona zdrowia, rolnictwo i inne) były mniej licznie reprezentowane łącznie (18%).

Respondentami pierwszego z kwestionariuszy ankiety były osoby, które nie przekroczyły 35. roku życia (prawie połowa (46,8%) nie miała więcej niż 25 lat). Co dziesiąty ankietowany (9,2%) posiadał krótszy niż roczny staż pracy ogółem, co trzeci (29,4%) – dłuższy niż roczny, lecz krótszy niż 3-letni. Najwięcej osób (37,6%) pracowało od 4 do 10 lat, a pozostali (23,9%) – dłużej niż 10 lat. Wśród uczestników badań z tej grupy wiekowej, więcej było kobiet (61,5%) niż mężczyzn, pracowników na stanowisku wykonawczym (92,7%) niż kierowniczym, pracujących na podstawie umowy o pracę (71,6%) niż pozostałych (np. zlecenie/o dzieło – 17,4%).

Drugi kwestionariusz wypełnili pracownicy 50plus (znaczna większość z nich (90%) nie przekroczyła 60. roku życia). Nieco więcej było wśród nich kobiet (52,3%) niż mężczyzn (47,7%). Co czwarta osoba z tej kategorii ankietowanych (23%) pracowała na stanowisku kierowniczym. Większość respondentów (82,6%) była zatrudniona na podstawie umowy o pracę.

¹¹ Organizacje te były głównie zlokalizowane w miejscowościach woj. lubuskiego (91,7%) lub ościennych (z woj. wielkopolskiego, dolnośląskiego; łącznie 8,3%).

Wiedza oraz gotowość do dzielenia się nią między pracownikami należącymi do różnych pokoleń (w opiniach pracowników lubuskich organizacji)

Wyniki badań wykazały ograniczoną wśród ankietowanych znajomość terminu „mentoring”, co nie sprzyja upowszechnianiu tej techniki dzielenia się wiedzą w lubuskich organizacjach. Prawie dwie trzecie respondentów (64,7%) nie podjęło próby wyjaśnienia na czym polega. Co dziesiąty uczestnik badań (11,5%) uważał, że mentoring może być prowadzony wyłącznie przez starszych pracowników, a tylko co czwarty (23,4%) – przedstawił krótkie wyjaśnienie tej techniki szkoleniowej, zwracając przede wszystkim uwagę, że mentoring ułatwia przekazanie wiedzy mniej doświadczonym pracownikom przez bardziej doświadczonych, podkreślając w kilku przypadkach, że bywa realizowany wyłącznie w procesie adaptacji społeczno-zawodowej. Nieliczni (0,5%) zauważyli, że mentoring to długotrwała, partnerska relacja między dwoma pracownikami o różnych doświadczeniach zawodowych, technika, która może być realizowana zarówno przez jedną, jak i przez drugą osobę [33]. W trakcie badań identyfikowano i analizowano również opinie lubuskich pracowników na temat wiedzy oraz gotowości do wzajemnego dzielenia się nią między pracownikami należącymi do grup wiekowych 35minus i 50plus (tabela 1). Z analiz wynika, że ankietowani przedstawiciele Pokolenia Y byli lepiej wykształceni niż ich starsi współpracownicy (żyjemy w czasach, w których coraz większy odsetek członków społeczeństwa posiada wyższe wykształcenie¹²). Sześciu na dziesięciu pracowników 35minus (57,8%) stwierdziło, że jest lepiej wykształconych niż większość ich starszych współpracowników. Podobnego zdania były osoby w z generacji *Baby Boomers* (tylko niecałe 40% było lepiej wykształconych niż ich koledzy z pracy). Przeciwnie opinie wyrażano na temat wiedzy praktycznej osób należących do badanych kategorii wiekowych (gros respondentów 50plus (90,8%) uznało, że ma większe umiejętności zawodowe, a w przypadku osób w wieku 35minus udział ten wynosił 24,8%). Podobne poglądy prezentowano na temat wiedzy starszych współpracowników o przedsiębiorstwie, w którym pracują oraz o branży, w jakiej ono funkcjonuje (ponad połowa *Baby Boomers* uznała, że dysponuje większą wiedzą o firmie (65,2%) i/lub o branży (59,6%) niż osoby z

Pokolenia Y; tylko co piąty młodszy badany stwierdził, że wiedza ich starszych współpracowników o firmie (22%) i/lub o branży (20,2%) jest mniejsza). Wyniki badań odsłoniły również, że ponad połowa respondentów z pokolenia *Baby Boomers* wskazała, że od swoich młodszych współpracowników mogła uzyskać wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu: obsługi komputera (56,9%), nowinek technologicznych związanych z funkcjonowaniem aktualnego miejsca zatrudnienia (56%), użytkowania programów komputerowych (50,5%), a także komunikowania się na przez Internet lub przy pomocy telefonu komórkowego (50,5%).

Można zatem wnioskować, że w lubuskich organizacjach wielu przedstawicieli obu generacji dostrzega wśród swoich młodszych/starszych współpracowników potencjał (wiedzę i doświadczenie zawodowe), którym mogą się wzajemnie podzielić. Respondenci 35minus – jak wynika z analizy – posiadają większe, w porównaniu do starszych, predyspozycje do tego, by przyswoić nowe kompetencje (co trzeci pracownik 50plus (30,3%) ocenił, że młodsze osoby szybciej asymilują nowe informacje; podobne opinie wyrażali respondenci 35minus). Rodzi się pytanie: czy ankietowani przejawiają gotowość do dzielenia się wiedzą? Takiego nastawienia wymagałaby bowiem realizacja programów mentoringowych w organizacji.

Analiza wyników badań wykazała, że rolę osób przekazujących wiedzę (na temat zadań zawodowych) chętnie pełnią częściej przedstawiciele *Baby Boomers* niż Pokolenia Y. Starsi pracownicy nie tylko częściej niż młodzi dzielą się wiedzą, ale też częściej chętnie pomagają swoim młodszym współpracownikom rozwiązywać problemy związane z wykonywaniem zadań zawodowych (czterech na pięciu przedstawicieli Pokolenia Y (82,6%) przyznało, że większość *Baby Boomers* udziela im takiej pomocy, a co drugi respondent w wieku 50plus (50,5%) dostrzegł tę cechę u młodszych kolegów z pracy). Ponadto, jak wykazały badania, respondenci obu generacji przejawiają gotowość do wzajemnego dzielenia się doświadczeniem zawodowym. Warto również podkreślić, że większość przedstawicieli obu analizowanych pokoleń zwykle chętnie wysłuchuje opinii swoich młodszych/starszych współpracowników na tematy związane z pracą (M: 88,1%, S: 77,1%)¹³. Oznacza to, że w wielu organizacjach istnieją przynajmniej niektóre warunki sprzyjające realizowaniu mentoringu, w tym intermentoringu. Mimo braku fachowej wiedzy o specy-

¹² Po 1989 roku, w pierwszych sześciu latach transformacji, prawie pięciokrotnie wzrosła liczba studentów [8].

¹³ Stwierdzono też, że o ile respondenci chętnie dzielą się wiedzą między sobą, to bywają do tego mniej skłonni wobec pracodawcy/przełożonego.

fice mentoringu, wielu pracowników ma pozytywne nastawienie do dzielenia się informacjami z przedstawicielami innych generacji. Dostrzegają też

obszary wiedzy, które mogłyby zostać objęte wymianą międzygeneracyjną.

Tabela 1. Opinie respondentów 35minus (z Pokolenia Y) oraz 50 plus (przedstawiciele *Baby Boomers*) o wiedzy oraz o gotowości do dzielenia się nią ze współpracownikami należącymi do różnych generacji

„M” Odsetek odpowiedzi pracowników 35minus dotyczących współpracowników 50plus			Opinie badanych	„S” Odsetek odpowiedzi pracowników 50plus dotyczących współpracowników 35minus		
tak	nie	trudno powiedzieć		tak	nie	trudno powiedzieć
			o wiedzy własnej i współpracowników			
57,8	30,3	11,9	1. Jestem lepiej wykształcona/y (studia, kursy, szkolenia, certyfikaty) niż większość moich starszych/młodszych współpracowników	39,4	51,4	9,2
52,3	38,5	9,2	2. Mam bardziej aktualną wiedzę teoretyczną (związaną z wykonywanym zawodem) niż większość moich starszych/młodszych współpracowników	67,9	27,5	4,6
24,8	65,1	10,1	3. Mam większą wiedzę praktyczną (umiejętności związane z wykonywanym zawodem) niż większość moich starszych/młodszych współpracowników	90,8	7,4	1,8
22,0	61,5	16,5	4. Większość moich starszych/młodszych współpracowników zazwyczaj ma mniejszą wiedzę niż ja na tematy związane z funkcjonowaniem firmy, w której jesteśmy zatrudnieni	65,2	22,0	12,8
20,2	62,4	17,4	5. Większość moich starszych/młodszych współpracowników zazwyczaj ma mniejszą wiedzę niż ja na tematy związane z funkcjonowaniem branży, w której pracujemy	59,6	27,5	12,9
81,6	10,1	8,3	6. Szybciej przyswajam nową wiedzę niż większość moich starszych/młodszych współpracowników	30,3	51,4	18,3
			o gotowości (własnej i współpracowników) do dzielenia się wiedzą			
35,8	48,6	15,6	1. Większość moich starszych/młodszych współpracowników chętnie uczy się ode mnie jak realizować przydzielone zadania zawodowe	71,6	16,5	11,9
70,6	23,9	5,5	2. Większość moich starszych/młodszych współpracowników chętnie uczy mnie jak realizować przydzielone zadania zawodowe	31,2	56,0	12,8
76,1	14,7	9,2	4. Chętnie dzielę się moim doświadczeniem zawodowym z większością moich starszych/młodszych współpracowników	89,9	5,5	4,6
79,8	11,9	8,3	Większość moich starszych/młodszych współpracowników chętnie dzieli się ze mną swoim doświadczeniem zawodowym	54,1	30,3	15,6
88,1	8,2	3,7	5. Chętnie wysłuchuję opinii moich starszych/młodszych współpracowników na tematy związane z pracą	77,1	15,6	7,3
82,6	13,7	3,7	6. Większość moich starszych/młodszych współpracowników chętnie pomaga mi w rozwiązywaniu problemów związanych z moimi zadaniami zawodowymi	50,5	36,7	12,8
39,4	45,0	15,6	7. Większość moich starszych/młodszych współpracowników, rzadziej niż ja, dzieli się z pracodawcą/przełożonym swoimi opiniami na temat problemów związanych z funkcjonowaniem firmy, w której jesteśmy zatrudnieni	45,0	38,5	16,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Zjawiska demograficzne zachodzące w Europie, w tym również w Polsce, które już wpływają na rynek pracy, wywołały dyskusję teoretyków i praktyków, między innymi z zakresu zarządzania. Jej przedmiotem stały się również problemy związane z kierowaniem pracownikami należącymi do różnych generacji oraz budowaniem porozumienia między nimi. Jednym z przedsięwzięć, które mogą podjąć w tym względzie pracodawcy, jest tworzenie w organizacji warunków, które ułatwią jej członkom, pochodzącym z odmiennych generacji, realizację intermentoringu. Ważne jest również inspirowanie ich do praktykowania tego sposobu dzielenia się wiedzą. Sukces tych działań zależy również od pracowników. Warto, by znali specyfikę omawianej metody, ale też posiadali stosowną wiedzę, predyspozycje, a także przejawiali gotowość do dzielenia się nią ze współpracownikami.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że większość badanych lubuskich pracowników cechuje deficyt

wiedzy o specyfice mentoringu. Mimo to, wielu dostrzega potrzebę jego zastosowania w praktyce. Zdaniem respondentów, starsi pracownicy, mimo, że gorzej wykształceni niż ich młodszy współpracownicy, posiadają większe umiejętności zawodowe, bogatszy zakres informacji o firmie i o branży, w której działa. Natomiast, przedstawiciele Pokolenia Y częściej w porównaniu z *Baby Boomers*, mają bardziej rozwinięte kompetencje z zakresu: obsługi komputera, nowinek technologicznych, programów komputerowych, a także komunikowania się na przez Internet lub przy pomocy telefonu komórkowego. Obie generacje dostrzegają potencjał swoich młodszych/starszych współpracowników, choć to członkowie *Baby Boomers* częściej pełnią rolę przekazujących wiedzę i udzielających pomocy przy rozwiązywaniu problemów zawodowych.

Trzeba również zauważyć, że mentoringowi sprzyjają pozytywne, partnerskie relacje między pracownikami różnych generacji. To zagadnienie również zostało objęte badaniem. Rezultaty analiz zostaną przedstawione w kolejnym artykule.

Bibliografia

1. Balicki, J., Uwarunkowania i skutki kryzysu demograficznego w Polsce, *Teologia i Moralność*, T. 7, 2010.
2. Baran, M., Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 1146, 2013, *Organizacja i Zarządzanie*, z. 51, Łódź, s. 267-274.
3. Baran, M., Kłos, M., Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, *Marketing i Rynek*, 5, 2014, s. 923-929.
4. Bąk M., Bednarz, P., *Zostań mentorem*, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
5. Bieniek, I., Pliszka, B., Identyfikacja najlepszych praktyk w zakresie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach przemysłowych, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, Politechnika Śląska, 72, 2014, s. 9-30.
6. Brzeziński, M., Mietlicka, D., Badanie i ocena procesu dzielenia się wiedzą jako determinanty zmian w MŚP Polski Wschodniej – studium przypadku, w: M. Stefański (red.), *Węzły gordyjskie rozwoju Polski Wschodniej*, *Zeszyty Naukowe WSEI*, seria Ekonomia, 3, 2011, s. 53-71.
7. Cameron, K.S., Quinn, R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, 2006.
8. CBOS, *Studia wyższe – dla kogo, po co i z jakim skutkiem?* Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2013.
9. Chomątkowska, B., Smolbik-Jęczmień, A., Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 763, 2013, *Ekonomiczne Problemy Usług* Nr 105, s. 193-202.
10. Czapiński, J., *Młodzi Polacy na progu dorosłości – czy dadzą sobie radę?* Materiały konferencyjne: *Generacja Y – szansa czy konflikt*, GM Solutions, Warszawa 2012.
11. European Commission, *Population ageing in Europe. Facts, implications and policies*, Brussel, https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/kina26426enc.pdf (dostęp 10.05.2016).
12. Gojny, M., Zbierowski, P., Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach, *Współczesne Zarządzanie*, 2, 2013, s. 159-168.
13. Guerin, B., Hoorens, S., Khodyakov, D., Yaqub, O., *A growing and ageing population. Global societal trends to 2030*, Thematic report 1, RAND Corporation, Santa Monica, California, Cambridge, 2015.

14. Hardey, M., Generation C: content, creation, connections and choice, *International Journal of Market Research*, vol. 53, No. 6, 2011, pp. 749-770.
15. Hofstede, G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
16. Jankowska, A., Y bez kompleksów, *Wprost*, 8. marca 2015.
17. Kmiołek, K., Piotrowska, N., Absolwent jako potencjalny pracownik - korzyści i zagrożenia wiążące się z zatrudnieniem pokolenia Y, *Modern Management Review*, vol. XVIII, 20, 4, 2013, s. 107-115.
18. Kostrzewski, L., Miączyński, P., GUS bije na alarm: Polska będzie się wyludniać i gwałtownie starzeć, <http://wyborcza.biz/biznes/1,147752,19477117,gus-bije-na-alarm-polska-bedzie-sie-wyludniac-i-gwaltownie.html> (dostęp 10.05.2016).
19. Kotler, Ph., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2010.
20. Lieber, L.D., How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace, *Employment Relations Today*, No. 36, 2010, pp.85-91.
21. Marston, C., *Motivating the "What's In It For Me" Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2007.
22. Mazur, K., Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą), w: S.A. Witkowski, T. Listwan, (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
23. Megginson, D., Clutterbuck, D., *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
24. Mering, T., Strategia Unii Europejskiej wobec starzenia się ludności, *Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje*, Tom 18, Nr 7, 2012, s. 39-50.
25. Mesjasz, J., Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach. *Forum Oświatowe*, 2(49), s. 73-88, <http://forumoswiatowe.pl/index.php/czasopismo/article/view/41> (dostęp 18.02.2015).
26. Miś, A., *Generational identity in organizations. Challenges for Human Resources Management*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 224, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
27. Olson, P., Brescher, H., *The Power of 4. The Four Generations: Who They Are*, http://www.adayana.com/sites/default/files/docs/whitepapers/The%20Four%20Generations%202011-03_2.pdf (dostęp 17.02.2015).
28. Potocki, A., (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
29. Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.
30. Smircich, L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(3), 1983, pp. 339-358.
31. Smolbik-Jęczmień, A., Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice, *Nauki o Zarządzaniu*, 1(14), 2013, s. 89-97.
32. Stachowska, S., Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 2012, s. 33-56.
33. Stankiewicz, J., Bortnowska, H., *Intermentoring jako technika dzielenia się wiedzą między pracownikami z różnych generacji (w świetle wyników badań)*, (w druku), 2016.
34. Sułkowski, Ł., Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej? *Organizacja i Kierowanie*, 4, 2001, s.99-110.
35. Szymczyk, J., Baby Boomers, X i Y, czyli wielopokoleniowe miejsce pracy, <http://cenabiznesu.pl/-baby-boomers-x-i-y-czyli-wielopokoleniowe-miejsce-pracy> (dostęp 10.05.2016).
36. Świeszczak, K., Ziemia, M., Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie? w: E. Gołębiowska (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji, Część II*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2013.
37. Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
38. 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.
39. Zachary, L., *Creating a mentoring culture: The organization's guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2005.
40. Zagórska, A., Konflikt generacyjny wokół pracy, w: A. Zagórska (red.), *Perspektywy młodzieży. Młodzież w perspektywie. Region – Polska – Europa – Świat. Część I. Młodzież a edukacja i rynek pracy*, Politechnika Opolska, Opole 2012.
41. Zbiegień-Maciąg, L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2002.

42. Żarczyńska-Dobiesz, A., Chomańska, B., Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów, *Nauki o Zarządzaniu Management Sciences*, 2(27), 2016, s. 196-206.



Praca zrealizowana przy pomocy finansowej Miasta Zielona Góra.