



SISC

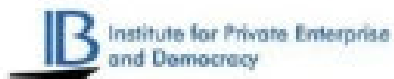
Senior Intergenerational
Social Capital

Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning

Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym

Warszawa, 29.01.2009

ISBN: 978-83-927151-9-1



Projekt SISC jest realizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Projekt jest realizowany w ramach programu Unii Europejskiej Lifelong Learning. Zawartość niniejszej publikacji odzwierciedla jedynie stanowisko jego autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.



Wprowadzenie	3
1. Sytuacja w Polsce	4
2. Prezentacja badanych przedsiębiorstw	8
2.1. Wielkość firmy	8
2.2. Reprezentowane branże	8
2.3. Struktura wiekowa pracowników	8
3. Procesy szkoleniowe i komunikacja wewnętrzna	9
3.1. Kultura organizacyjna	9
3.2. Dostępność kanałów komunikacyjnych	10
3.3. Najczęściej używane kanały komunikacji	15
4. Międzypokoleniowy proces uczenia się	15
4.1. Znaczenie gromadzonej wiedzy	15
4.2. Sposoby przekazywania wiedzy	16
4.3. Poziom zadowolenia	17
5. Mentoring	17
5.1. Implementacja mentoringu	18
5.2. Oczekiwania firmy związane z wdrożeniem mentoringu	20
5.3. Zainteresowanie starszych pracowników	20
5.4. Zainteresowanie młodszych pracowników	22
5.5. Niezbędny czas	23
5.6. Wsparcie/pomoc	23
6. e-Learning	24
6.1. Implementacja e-learningu	24
6.2. Zainteresowanie starszych pracowników	27
6.3. Niezbędny czas	28
6.4. Wsparcie/pomoc	29
7. Kompetencje potrzebne mentorom	29
8. Podsumowanie i wnioski	32

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu prezentujemy wyniki badania, które jest pierwszym etapem dwuletniego projektu pn. „SISC - Senior Intergenerational Social Capital” – Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny, realizowanego przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym razem z partnerami z Niemiec (RKW Hessen GmbH), Włoch (E.RI.FO) i Bułgarii (iCentres), a współfinansowanego w ramach Lifelong Learning Programme – Grundtvig Multilateral. W ramach projektu pracujemy nad modelem mentoringu, dzięki któremu starsi i młodszy pracownicy będą mogli skutecznie dzielić się wiedzą. Projekt SISC ma na celu wsparcie przedsiębiorstw w dążeniu do zachowania w firmie „know-how” wykwalifikowanych pracowników zanim przejdą na emeryturę. Pracownicy 50+ będą przechodzić indywidualne szkolenie, aby zostać mentorami. Jako mentorzy będą przekazywać swoją wiedzę bezpośrednio młodszym i mniej doświadczonym pracownikom w swoim przedsiębiorstwie.

W celu zdefiniowania modelu odpowiadającego rzeczywistym potrzebom grupy docelowej, zwróciliśmy się do przedsiębiorców z prośbą o wypowiedzi dotyczące metod przekazywania wiedzy, barier oraz ich oczekiwań. Badanie prowadzone równolegle w Polsce, Niemczech, Włoszech i Bułgarii umożliwiło nam uzyskanie informacji, jak powinien przebiegać mentoring, aby zapewnić przedsiębiorstwu uzyskanie optymalnych korzyści i aby oczekiwania przedsiębiorcy zostały spełnione. Dzięki badaniu uzyskaliśmy informacje o:

- możliwościach przyspieszenia procesu międzypokoleniowego uczenia się wewnątrz przedsiębiorstw, aby wzmocnić znaczenie doświadczeń zdobytych przez najstarszych pracowników podczas ich pracy zawodowej;
- sposobach przyspieszenia wprowadzenia e-learningu jako uzupełnienia możliwości starszych pracowników, jak angażować ich pokonując możliwe bariery;
- sposobach wprowadzania programu mentoringu w obrębie firm, motywowania starszych pracowników oraz metod organizowania dla nich spotkań mentoringowych;
- wiedzy i kompetencjach potrzebnych starszym pracownikom, aby zostać mentorem, istniejących luk między umiejętnościami posiadanymi a umiejętnościami, które pracownik powinien posiadać, aby być efektywnym mentorem.

Informacje uzyskane dzięki badaniu będą bezpośrednio wykorzystane do zaprojektowania e-learningu dla międzypokoleniowego przekazywania wiedzy. To narzędzie umożliwi pracownikom 50+ przeprowadzenie bilansu kompetencji i zidentyfikowanie silnych i słabych stron, co następnie będzie wpływać na dobór odpowiednich szkoleń poprzez e-learning, aby pracownik mógł stać się mentorem.

Badanie było kierowane do właścicieli firm, dyrektorów personalnych oraz innych osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. W sumie planowane było uzyskanie 60 wywiadów (po 15 z każdego kraju), w tym 20 z firm zatrudniających od 10 do 50 pracowników, 20 z firm o zatrudnieniu od 51 do 200 i 20 – z firm powyżej 200 pracowników. Celem pogrupowania było sprawdzenie czy zebrane odpowiedzi będą się różnić w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz kraju, z którego pochodzą.

W celu uzyskania wartościowych informacji, zdecydowano, że obok pytań zamkniętych, pojawiają się pytania otwarte. Scenariusz wywiadu został podzielony na następujące sekcje:



Projekt SISC jest realizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Projekt jest realizowany w ramach programu Unii Europejskiej Lifelong Learning. Zawartość niniejszej publikacji odzwierciedla jedynie stanowisko jego autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.



Lifelong Learning Programme

1. Przedsiębiorstwo. Pytania w tej sekcji dotyczą wielkości firmy, jej dochodów i zatrudnienia, w tym struktury zatrudnienia ze względu na wiek.
2. Procesy szkoleniowe i komunikacja wewnętrzna. Pytania w tej sekcji dotyczą wykorzystania różnych kanałów komunikacyjnych wewnątrz firmy oraz sposobów, poprzez które pracownicy dzielą się wiedzą.
3. Międzypokoleniowy proces uczenia się. Pytania w tej sekcji dotyczą zaangażowania starszych pracowników w proces dzielenia się wiedzą i doświadczeniami zdobytymi podczas pracy zawodowej.
4. Mentoring. Pytania w tej sekcji dotyczą metod i możliwych sposobów implementacji programów mentoringu w firmie.
5. e-learning. Pytania w tej sekcji dotyczą metod i możliwych sposobów wdrożenia programów e-learningu w firmie.
6. Kompetencje potrzebne mentorom. Pytania w tej sekcji dotyczą kompetencji, które są potrzebne, aby mentor mógł efektywnie wypełniać swoją rolę.

Ostatnia sekcja zawiera pytanie dotyczące udziału firmy w kolejnym etapie realizacji projektu – testowaniu wstępnej wersji wypracowanego narzędzia. Wyniki badań zostały podsumowane w raportach z poszczególnych krajów, a następnie zebrane w jeden wspólny raport.

1. Sytuacja w Polsce

W Polsce co dziesiąty pracownik to osoba powyżej 55-go roku życia. Wiele spośród tych osób przejdzie na emeryturę w ciągu następnych kilku lat – odejdą ze swoim 30-40-letnim doświadczeniem zawodowym. W Polsce w znikomym stopniu wykorzystuje się doświadczenie pracowników 50+. Ponadto „Polacy bardzo wcześnie opuszczają rynek pracy i przechodzą w stan bierności zawodowej. Przeciętny wiek wycofywania się z rynku pracy jest niższy od ustawowego wieku emerytalnego i kształtuje się na poziomie jednym z najniższych wśród państw członkowskich Unii Europejskiej. W 2005 r. wiek ten wyniósł 59,5 roku przy 61 latach przeciętnie dla UE 27 (dla kobiet – 57 i 60 lat odpowiednio). Przeciętnie w 2007 r. wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50-64 lat kształtował się na poziomie znacznie niższym w porównaniu do państw UE i wyniósł 43,4%, podczas gdy średnio dla 27 krajów UE kształtował się na poziomie 55,6%. Tak duża rozbieżność wynika przede wszystkim z bardzo niskiej stopy zatrudnienia w Polsce w ogóle (jedna z najniższych wśród państw UE), ale także specyficznych problemów osób po 50-tym roku życia na rynku pracy”¹.

Polska i Hiszpania są jedynymi krajami w Unii Europejskiej, w których ponad 60% osób w wieku 54-60 lat wyraża chęć przejścia na emeryturę tak wcześnie, jak to możliwe. Z badań przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, że „w Polsce ludzie chcą jak najwcześniej skończyć karierę zawodową m.in. z następujących względów:

- czują zmęczenie pracą, w znacznym stopniu spowodowane brakiem właściwej polityki zarządzania wiekiem w firmach: pracownicy przez całe lata wykonują te same zadania, niezwykle rzadko są szkoleni lub awansowani; w efekcie albo każda większa zmiana w firmie sprawia, że nagle są oceniani jako niekompetentni; albo są zmęczeni monotonią, brakiem perspektyw rozwoju i niedostosowaniem pracy do ich zmieniających się możliwości fizycznych;

¹ Program „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”, Warszawa, październik 2008, s. 34 i dalsze.

- z powodu stanu zdrowia – jednak z badań wynika, że decyzję o odejściu z pracy najczęściej podejmują ci, którzy czują się najlepiej spośród uprawnionych do emerytury;
- konkurencja ze strony młodszych pracowników, napór nowych technologii, pojawianie się nowych wymagań, zagrożenie zwolnieniem spowodowane kondycją pracodawców lub dorywczym charakterem pracy, często zmieniające się przepisy emerytalne – sprawia, że emerytura lub renta wydaje się bezpieczniejszym, pewniejszym rozwiązaniem;
- z powodu presji pracodawców, którzy chcą się pozbyć pracowników w wieku ochronnym, wolą zatrudnić młodego, wykwalifikowanego pracownika, często bardziej dyspozycyjnego, mniej zarabiającego, zamiast inwestować w podniesienie kwalifikacji starszych pracowników, postrzeganych jako mniej energicznych, opornych na zmiany. Badania empiryczne dowodzą jednak, że nie ma faktycznego związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy starzeniem się a obniżaniem zdolności do pracy. Tak powstaje błędne koło, pracodawca nie inwestuje w podniesienie kwalifikacji pracownika, bo spodziewa się, że on szybko przejdzie na emeryturę, a pracownik nie wierzy w siebie i czuje się zagrożony oczywistym dla niego brakiem wiary w jego możliwości, widzi w tym groźbę zwolnienia, więc stara się przejść na emeryturę, by zapewnić sobie jakieś dochody².

Jak wynika z powyższych wskazań, pracodawcy nie doceniają potencjału, jaki reprezentują starsi pracownicy. Co więcej, większość firm nie tylko w Polsce, ale też w innych państwach europejskich, Stanach Zjednoczonych i Kanadzie nie ma systemów przekazywania wiedzy między pokoleniami, Firmy nie zdają sobie też sprawy, jakie zagrożenie stanowi odejście z pracy najstarszych pracowników, jeśli zarządzający nie zadbają, aby razem z nimi odpłynęła wiedza, doświadczenie i całe bogactwo ich kwalifikacji zawodowych. Młode osoby z krótkim doświadczeniem, nastawione na częste zmiany pracy, nie będą w stanie wypełnić powstałej luki³. Brak transferu wiedzy sprawia, że młodzi, mniej doświadczeni pracownicy kontynuują działalność firmy często popełniając błędy, które już w przeszłości się zdarzały i mogłyby zostać wyeliminowane gdyby istniał odpowiedni transfer wiedzy. Sytuacja ta jest niekorzystna dla organizacji. Z prowadzonych wśród przedsiębiorców badań wynika również, że wielu pracodawców nie monitoruje struktury wieku swojej załogi - nie zna liczby osób, które w ciągu ostatnich 3 lat przeszły na emeryturę, ani też nie wie ile osób jest w wieku okołoemerytalnym. Poziom wiedzy na ten temat zależy w dużym stopniu od wielkości firmy i branży, ale zespół badawczy zdziwił fakt, że w myśleniu pracodawców nie pojawiały się elementy zarządzania wiekiem.⁴

The Conference Board - zespół, który opracował raport pt. "Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace" zidentyfikował cztery sposoby przekazywania wiedzy między generacjami pracowników:

- wybranie najlepszych metod transferu wiedzy zgodnie z konkretnymi potrzebami,
- zrozumienie ogólnych preferencji kształcenia zarówno dotyczących źródeł wiedzy, jak i osób uczących się;
- dostosowanie metod transferu wiedzy do różnych stylów uczenia się poszczególnych pokoleń;

² http://mpips.gov.pl/index.php?gid=339&news_id=1345

³ Raport "Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace" za: Wanda Żócińska, "Międzypokoleniowy przepływ wiedzy", 1.09.2008 r., <http://ceo.cxo.pl/news/164838/Miedzypokoleniowy.przeplyw.wiedzy.html>

⁴ „Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań”, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, s. 122.

- poznanie najlepszych praktyk dzielenia się wiedzą w organizacji⁵.

Mając na względzie zmiany demograficzne w społeczeństwie polskim oraz zmiany zachodzące w strukturze zatrudnienia, 17 października 2008 r. Rada Ministrów przyjęła program „Solidarność pokoleń - działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+” wraz z projektem pierwszej ustawy realizującej ten program.

Program „Solidarność pokoleń” ma na celu zachęcenie pracodawców do zatrudniania i utrzymywania w zatrudnieniu osób starszych oraz umożliwienie osobom powyżej 50 roku życia poprawę kwalifikacji, umiejętności i efektywności pracy. Widzimy w tym dużą szansę na upowszechnienie międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach. Mogą się do tego przyczynić proponowane przez rząd działania m.in. na rzecz poprawy warunków pracy, promocji zatrudnienia pracowników po 50-tym roku życia i zarządzania wiekiem (poprzez upowszechnianie wiedzy wśród pracodawców i pracobiorców na temat zarządzania wiekiem pracowników, pokazywanie pracodawcom i opinii publicznej korzyści płynących z zatrudniania osób po 50-tym roku życia, wdrażanie strategii zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach obejmujących zatrzymywanie kluczowej wiedzy i kompetencji, które posiadają dojrzały pracownicy, dostosowanie warunków pracy pracowników po 50-tym roku życia do ich potrzeb), a także działania na rzecz poprawy kompetencji i kwalifikacji pracowników z tej grupy (poprzez tworzenie warunków dla budowania ich ścieżek kształcenia, upowszechnienie kształcenia ustawicznego dla osób w wieku 45+, a po zdiagnozowaniu, jakich kwalifikacji im brakuje, również dopasowanie oferty szkoleniowej do ich potrzeb).

Badania sprzed kilku lat nad przekazywaniem wiedzy w czołowych polskich przedsiębiorstwach⁶ wykazały, że transfer wiedzy najczęściej (w 95% badanych firm) odbywał się poprzez współpracę pracowników różnych działów i szczebli w międzydepartamentalnych zespołach roboczych. Według 3/4 badanych ten sposób przynosił najlepsze rezultaty. Kolejnymi sposobami transferu wiedzy często stosowanymi w firmach respondentów były rotacje na stanowiskach, a także mentoring rozumiany jako „uczenie się od mistrzów”. „Doświadczeni, najlepsi w firmie menedżerowie (mentorzy) przekazują wiedzę "cichą" (np. doświadczenia, wskazówki, porady itp.) pracownikom o wysokim potencjale (uczniom) w formie serii spotkań konsultacyjnych, aby budować potencjał menedżerski do sprawnego pokierowania firmą w przyszłości”.⁷

Niemniej ze wspomnianych badań wynikało, że polskie firmy były „klasycznym przykładem zjawiska nazywanego w nauce o zarządzaniu „lepkością” wiedzy. Informacje i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działami przedsiębiorstwa, a reszta organizacji nie dysponuje informacjami na temat wiedzy posiadanej przez poszczególne komórki”⁸. W opinii

⁵ Raport "Bridging the Gaps: How to Transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace" za: Wanda Żóćcińska, "Międzypokoleniowy przepływ wiedzy", 1.09.2008 r., <http://ceo.cxo.pl/news/164838/Miedzypokoleniowy.przeplyw.wiedzy.html>.

⁶ Na podst. informacji o badaniach prowadzonych przez Katedrę Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (projekt „Rozwój mechanizmów zarządzania wiedzą” z r. 2004 i projekt „Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach: problemy teoretyczne i studia przypadków” z r. 2003), więcej informacji: <http://nauka.opi.org.pl/raporty/opisy/instyt/8000/i8296.htm> oraz Beata Mierzejewska, „Zarządzanie wiedzą unplugged”, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=5&id=59#top.

⁷ Beata Mierzejewska, „Zarządzanie wiedzą unplugged”, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=5&id=59#top.

⁸ Tamże.

badanych potencjalnymi przeszkodami w przekazywaniu wiedzy są: konkurencja między pracownikami oraz działami, niedostateczna świadomość korzyści dzielenia się wiedzą oraz brak motywacji i czasu.

Na podstawie innych badań⁹ przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw, można stwierdzić, że pracownicy mieli świadomość, że wiedza to coś pozytywnego i potrzebnego, ale nie czuli się motywowani do dzielenia się nią. Jeżeli już zdecydowali się na takie działanie - dzieleniu się wiedzą towarzyszyły najczęściej negatywne emocje: obawy, złość, zdumienie, które należy uznać za istotną barierę w przekazywaniu wiedzy. Natomiast kadra kierownicza nie potrafiła zmotywować pracowników do wymiany wiedzy, prawdopodobnie z braku świadomości, jakie znaczenie ma przekazywanie wiedzy i doświadczeń w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie – z powodu niedoceniaenia znaczenia wiedzy w budowaniu konkurencyjności firmy na rynku.

Z doświadczeń Fundacji Emeryt założonej przez grupę emerytów i rencistów z Warszawy wynika, że międzypokoleniowe przekazywanie wiedzy przynosi bardzo dobre rezultaty. Fundacja rozpoczęła współpracę z firmami polegającą na promowaniu współpracy w parach emerytowanych inżynierów z młodymi pracownikami, którzy dopiero zgłębiają w praktyce tajniki zawodu. Podczas spotkań w miejscu pracy kilka razy w tygodniu seniorzy przekazują młodszemu kolegom najkorzystniejsze konkretne rozwiązania, a młodzi uczą starszych np. jak korzystać z najnowszych programów komputerowych. Z relacji pani prezes Fundacji Emeryt wynika, że uczestnicy programu wzajemnie się szanują, tworzą się między nimi silne relacje, mówią o sobie nawzajem wiele dobrych słów. Starsi doceniają cierpliwość młodych, którzy ze spokojem tłumaczą im zasady działania nowych technik, a młodzi inżynierowie zdobywają wiele praktycznych umiejętności, których nie nauczą się na studiach. Wiedza i doświadczenie starszych kolegów nie raz okazywały się bardziej skuteczne niż najszybsze komputerowe wyliczenia¹⁰. Co więcej dzięki współpracy starszych z młodszymi w naturalny sposób zanikł konflikt pokoleń.

Jednak niewielu przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, że starsi pracownicy mogą być cennymi partnerami w pracy dla młodszych, mając do zaoferowania wiedzę i doświadczenie, że może to być niezwykle cenne i warto to wykorzystać, że współpraca międzypokoleniowa to konieczność.

W naszym przekonaniu mentoring wspierany e-learningiem jako metoda międzypokoleniowego transferu wiedzy w przedsiębiorstwach, obok sposobu na zachowanie wiedzy i doświadczeń starszych pracowników, jest także sposobem na zatrzymanie ich dłużej w firmie, a dzięki temu – na poprawę struktury zatrudnienia, nie tylko w Polsce, ale też w innych starzejących się społeczeństwach.

⁹ „Badaniami objęto pracowników działów sprzedaży 32 średnich przedsiębiorstw produkcyjnych i produkcyjno-usługowych prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Wszyscy respondenci mieli w swojej pracy bezpośredni kontakt z klientami firmy. Badana grupa obejmowała 128 osób; była to populacja zróżnicowana ze względu na wiek, płeć, staż pracy, sytuację rodzinną.” Moczyłowska J., (2004) Psychologiczne bariery w zarządzaniu wiedzą (w:) Grudzewski, W., Merski, J., „Zarządzanie wiedzą istotą organizacji inteligentnych” (str. 243-256) Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej za: Perucki K., „Dzielenie się wiedzą - czynnik ludzki”, Gazeta IT nr 9, 19.10.2005 r. (http://archiwum.gazeta-it.pl/zw/git31/dzielenie_do_druku.html)

¹⁰ Mól D., „Międzypokoleniowe pary”, Rzeczpospolita, 02.09.2008.

2. Prezentacja badanych przedsiębiorstw

2.1. Wielkość firmy

Wywiady zostały przeprowadzone w 16 firmach: 5 firm małych, 6 średnich i 5 dużych. W grupie przedsiębiorstw małych, o zatrudnieniu od 10 do 50 pracowników 40% badanych firm zadeklarowało dochody poniżej 1 mln euro, a w pozostałych 60% wartość sprzedaży mieściła się w przedziale 2-10 mln euro. W grupie firm średnich o zatrudnieniu od 51 do 200 pracowników 17% (1) stanowiły przedsiębiorstwa o wartości sprzedaży do 1 mln euro, 33% (2) zarejestrowało sprzedaż na poziomie 1-2 mln euro, a 50% (3) sprzedaż o wartości od 2-10 mln euro. W grupie firm o zatrudnieniu powyżej 200 pracowników 20% (2) firm miało sprzedaż w przedziale 2-10 mln euro, 40% (2) na poziomie 10-43 mln euro i pozostałe 40% (2) powyżej 43 mln euro. W całej badanej grupie (16 firm) 20% miało sprzedaż poniżej 1 mln euro, 15% 1-2 mln euro, 54% - 2-10 mln euro, 15% 10-43 mln euro i 15% sprzedaż wynosiła powyżej 43 mln euro.

2.2. Reprezentowane branże

W grupie małych firm przeważały firmy usługowe, stanowiące 60% badanych oraz firmy budowlane, których było 40%. W grupie firm średnich 50% stanowiły firmy usługowe, a pozostałe 50% firmy produkcyjne. W grupie przedsiębiorstw dużych 60% to firmy usługowe, a 40% firmy produkcyjne. W całej badanej grupie firmy usługowe stanowiły 56%, produkcyjne 31%, a firmy budowlane – 13%.

W grupie małych firm znalazły się przedsiębiorstwa zajmujące się prowadzeniem robót drogowych, transmisją danych i administrowaniem sieci telekomunikacyjnych, usługami medycznymi i usługami finansowymi oraz budownictwem. W grupie średnich firm znalazły się przedsiębiorstwa zajmujące się montażem urządzeń przemysłowych, konstrukcjami stalowymi, logistyką, produkcją papierów higienicznych, produkcją dzianin oraz dostawą wody i odbiorem ścieków. W grupie firm dużych były firmy produkujące maszyny górnicze i odlewy żeliwne, konstrukcje stalowe, zabezpieczenia antykorozyjne, firmy zajmujące się pracami budowlanymi, dostarczaniem ciepła i energii elektrycznej, produkcją słodyczy oraz usługami medycznymi.

2.3. Struktura wiekowa pracowników

Strukturę wiekową pracowników w badanych firmach przedstawia poniższa tablica.

Tablica 1. Struktura wiekowa w badanych firmach

1.5. Struktura wieku - liczba w grupach				% w grupie		
wielkość firmy	< 30 lat	30 - 50 lat	> 50 lat	< 30 lat	30 - 50 lat	> 50 lat
małe	53	78	20	35,1%	51,7%	13,2%
średnie	144	321	99	25,5%	56,9%	17,6%
duże	1316	2139	1233	28,1%	45,6%	26,3%
razem	1513	2538	1352	28,0%	47,0%	25,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

W badanych firmach, we wszystkich grupach wielkościowych najczęściej było pracowników w przedziale wiekowym 30-50 lat. Grupa ta stanowiła ponad połowę wszystkich pracowników w firmach małych oraz średnich. W największych przedsiębiorstwach pracowników w wymienionej grupie wiekowej było ponad 45%. Pracownicy młodzi, do 30 lat oraz pracownicy starsi, powyżej 50 lat stanowili w całej badanej populacji podobne grupy, odpowiednio 28% i 25%. Jednak w zakresie proporcji pracowników starszych do młodszych występowało widoczne zróżnicowanie w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. Najmniej pracowników starszych pracowało w małych przedsiębiorstwach, tylko nieco ponad 13%, nieco więcej w średnich (17,6%), a najczęściej w grupie dużych firm, ponad 26%. Jednak w każdej grupie wielkościowej widać grupę pracowników, którzy mogliby, ze względu na wiek, pełnić rolę mentorów.

W trakcie badań pytaliśmy ankietowane firmy o zainteresowanie udziałem w testowaniu programu e-learningowego. Połowa badanych firm (8) wyraziła chęć uczestniczenia w testowaniu wersji roboczej programu. 11 (69%) spośród 16 osób, które udzieliły odpowiedzi na pytania ankietowe to kobiety.

3. Procesy szkoleniowe i komunikacja wewnętrzna

3.1. Kultura organizacyjna

Badane przedsiębiorstwa zostały poproszone o wskazanie kultury organizacyjnej, najbardziej zbliżonej do modelu dominującego w ich przedsiębiorstwie. Dokonywały wyboru spośród kultury zorientowanej na hierarchię, na współpracę oraz kultury nastawionej na działanie zespołowe. Uczestnicy mogli wskazać również inne, nie wymienione modele. Wyniki zostały przedstawione w poniższej tabelicy.

Tablica 2. Kultura organizacyjna firmy

wielkość firmy	zhierarchizowana	nastawiona na współpracę	nastawiona na budowanie zespołu	inne
małe	1	3	1	0
średnie	2	3	1	0
duże	3	1	1	0
razem	6	7	3	0
% ogółem	37,5%	43,8%	18,8%	0,0%

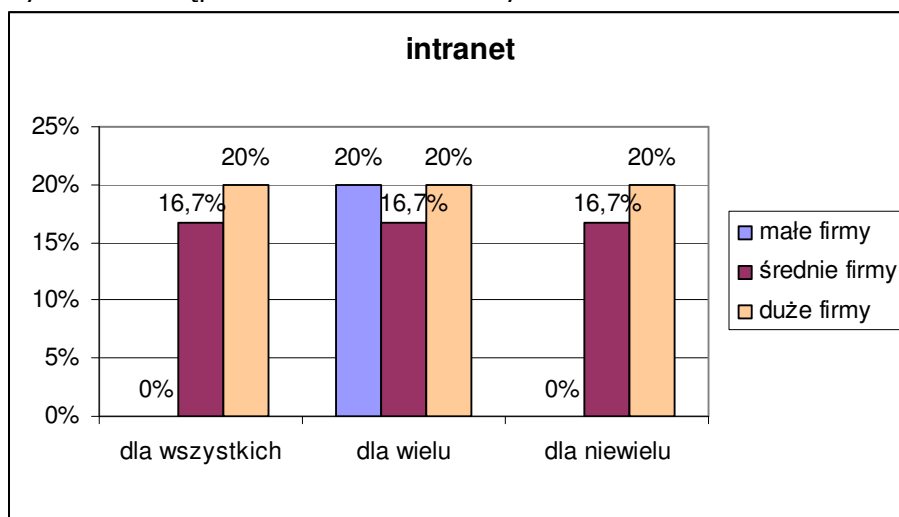
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

W badanej grupie przeważał model zorientowany na współpracę. Tego typu kulturę wskazało 43,8% badanych firm. Najczęściej wspomniany model był wskazywany przez małe firmy (60%) i średnie firmy (50%). W dużych firmach dominował model zorientowany na hierarchię (60%), na który z kolei wskazała tylko jedna mała firma. W firmach średnich model zorientowany na hierarchię wybrała 1/3 badanych firm. Widać więc, że im większa firma, tym większe zorientowanie na hierarchię.

3.2. Dostępność kanałów komunikacyjnych

Celem pytania było ustalenie, jakie kanały komunikacyjne są dostępne dla pracowników w badanych firmach. Ankietowani mogli wskazywać na takie kanały, jak Intranet, Internet, e-mail, newsletter, spotkania, telefony, bazy wiedzy, ogólnodostępna tablica, komputer i ewentualnie inne kanały. Dostępność poszczególnych kanałów komunikacyjnych została przedstawiona na poniższych tablicach. Wartości procentowe oznaczają odsetek firm dysponujących określonym kanałem w danej grupie wielkościowej.

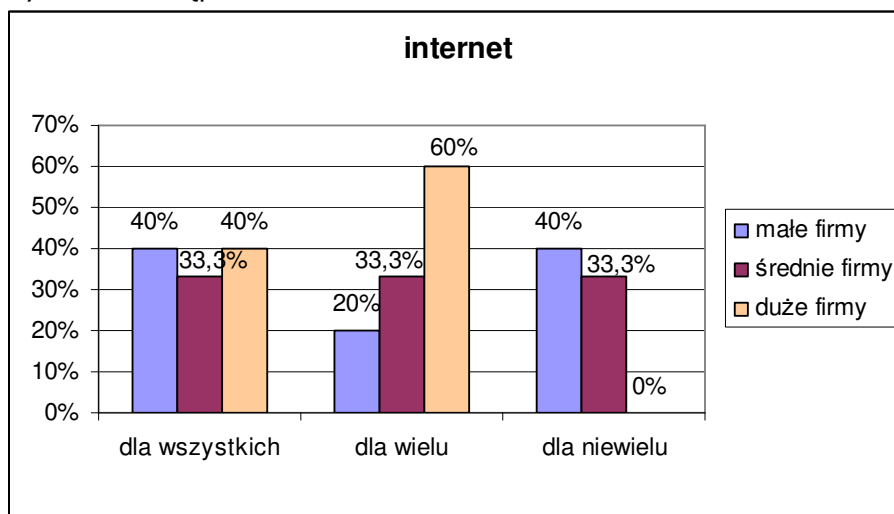
Wykres 1. Dostępność Intranetu w badanych firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Intranet jest stosunkowo rzadko wykorzystywanym kanałem komunikacji w polskich przedsiębiorstwach. W badanych firmach był dostępny dla wielu tylko w jednej małej firmie, jednej dużej i jednej średniej; dla wszystkich - w jednej średniej i w jednej dużej firmie oraz dla niewielu - w jednej średniej i w jednej dużej.

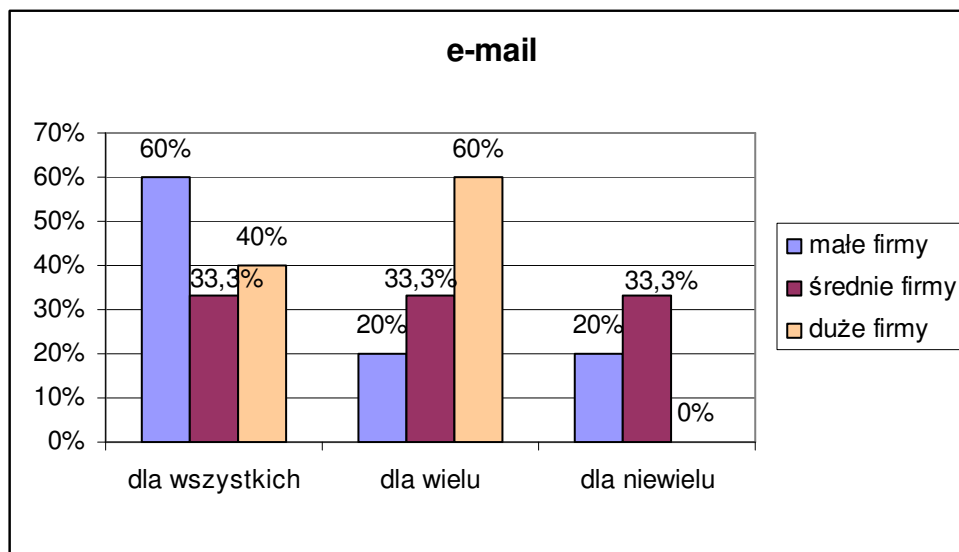
Wykres 2. Dostępność Internetu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Internet jest dostępny dla wszystkich pracowników w 6 ankietowanych firmach: 2 małych, 2 średnich i 2 dużych. Również w 6 przedsiębiorstwach wielu pracowników może korzystać z tego kanału: w jednym małym, 2 średnich i 3 dużych. Dla niewielu pracowników dostępny jest Internet w 2 małych i 2 średnich firmach. Zebrane informacje wskazują, że wszystkie badane przedsiębiorstwa wykorzystują Internet do kontaktów z pracownikami. Jednak w ¼ firm jest on dostępny dla niewielu pracowników, głównie w firmach produkcyjnych.

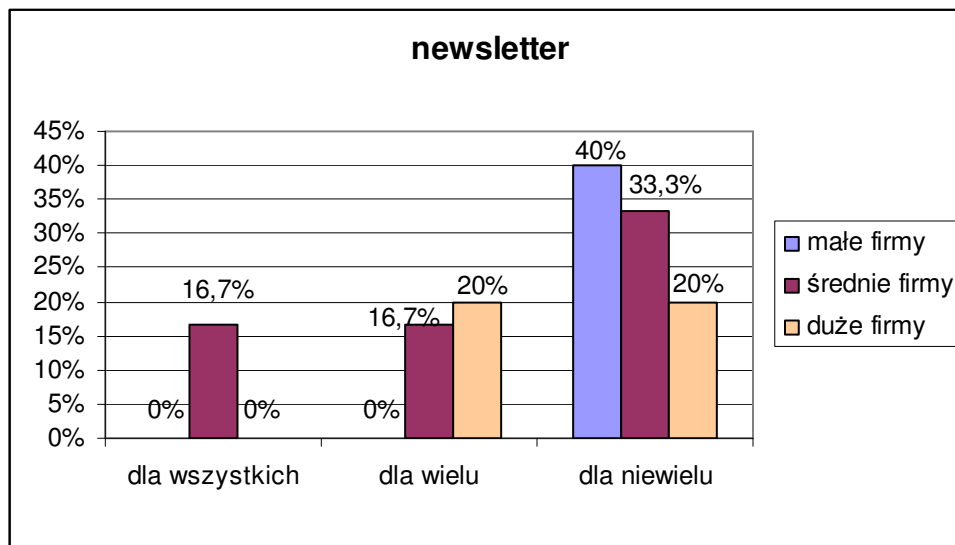
Wykres 3. Dostępność poczty elektronicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Poczta elektroniczna dostępna jest dla wszystkich lub dla wielu pracowników w ponad 80% badanych firm. Dla wszystkich dostępna jest w 3 małych, 2 średnich i 2 dużych firmach. Dla wielu - w jednej małej, 2 średnich i 3 dużych przedsiębiorstwach. Dla nielicznych pracowników - w jednym małym i 2 średnich przedsiębiorstwach. Zebrane dane pokazują niemal powszechną dostępność tego kanału komunikacji.

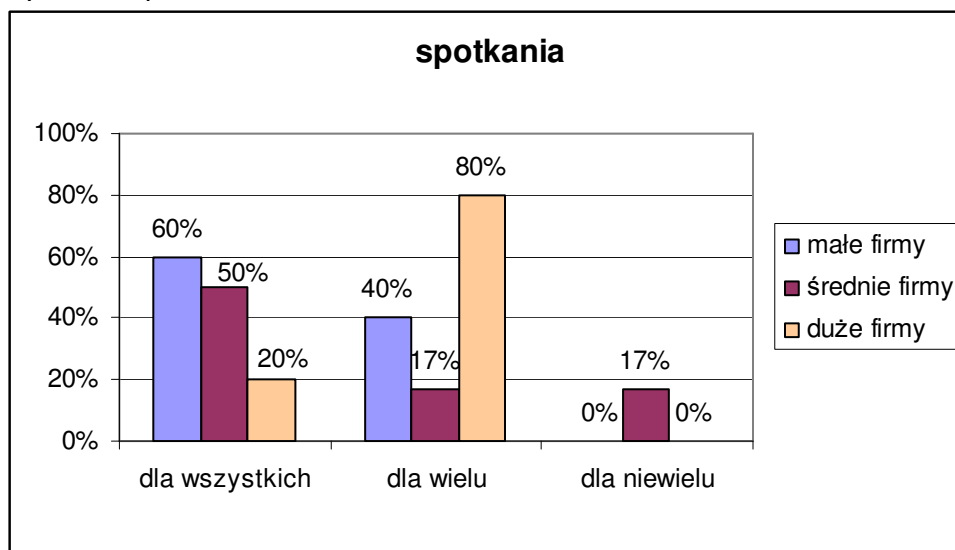
Wykres 4. Publikowanie newslettera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Pracownicy mogą korzystać z newslettera dokładnie w połowie badanych firm. Bardzo zróżnicowany jest jednak dostęp do tego źródła komunikacji. Tylko w jednej małej firmie do newslettera dostęp mają wszyscy pracownicy. Dla wielu dostępny jest w jednej małej i jednej dużej firmie, a dla niewielu - w 2 małych, 2 średnich i jednej dużej. Biorąc pod uwagę bardzo powszechny dostęp do poczty elektronicznej trudno zrozumieć tak małe wykorzystanie e-mailu do przekazywania pracownikom newslettera.

Wykres 5. Spotkania

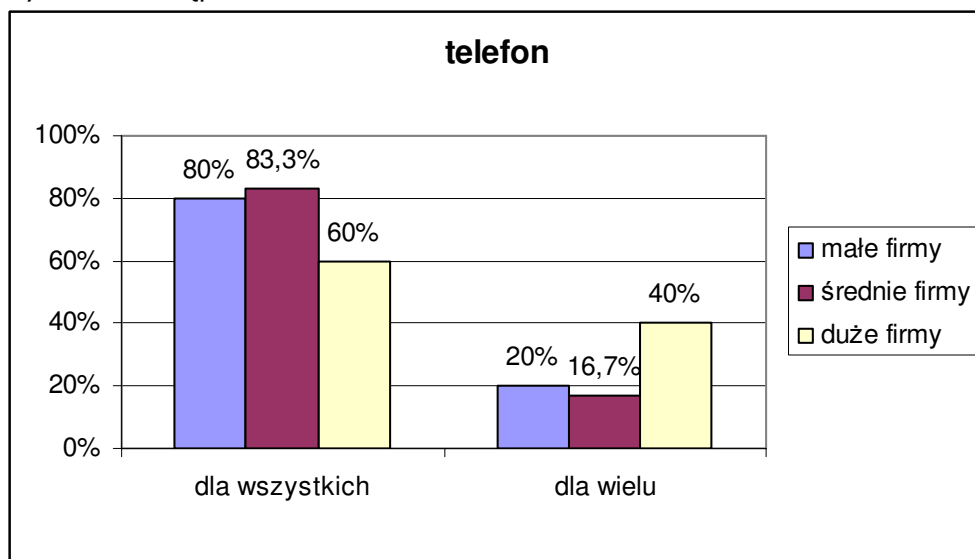


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Spotkania są bardzo często dostępnym kanałem komunikacyjnym. Są dostępne dla wszystkich w 3 małych i średnich firmach, a także w jednej dużej. Dla wielu dostępne są w 2 małych, jednej średniej i czterech dużych firmach. Dla niewielu - w jednym średnim

przedsiębiorstwie. Widać więc, że nawet w dużych firmach ten kanał komunikacyjny jest bardzo rozpowszechniony.

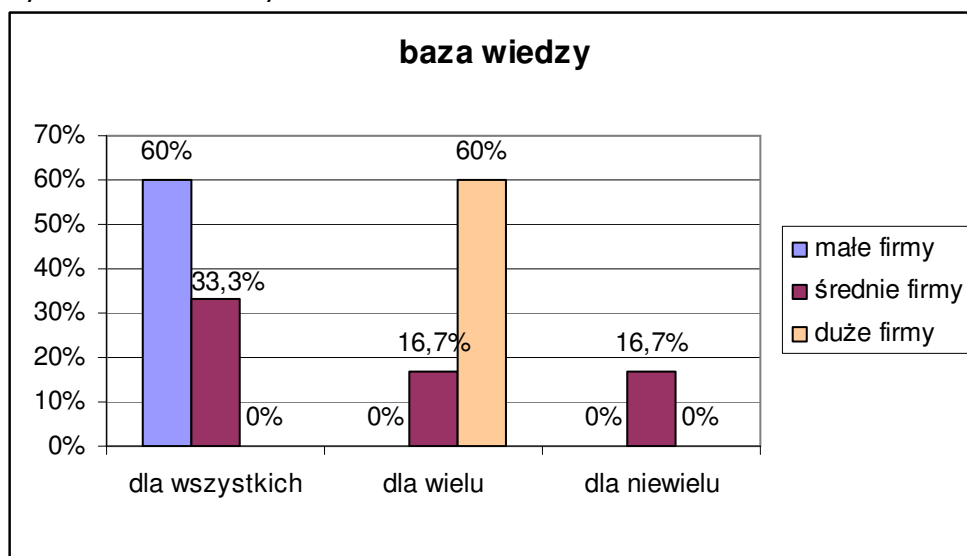
Wykres 6. Dostęp do telefonu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Telefon jest powszechnie dostępnym środkiem komunikacji dla wszystkich lub dla wielu pracowników. Dla wszystkich - dostępny jest w 4 małych, 5 średnich i w 3 dużych przedsiębiorstwach. Dla wielu - w pozostałych 2 dużych, jednej średniej i jednej małej firmie.

Wykres 7. Baza wiedzy

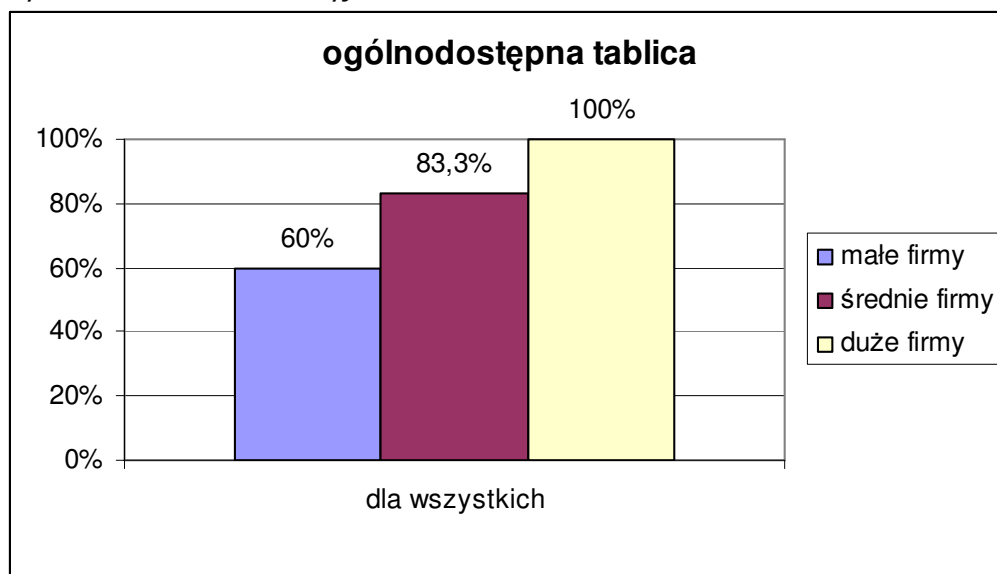


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Ponad 60% badanych firm dysponuje bazami wiedzy, z których mogą korzystać pracownicy. Bazy takie dostępne są dla wszystkich w 3 małych i 2 średnich firmach. Wielu pracowników ma dostęp do wspomnianych baz w 3 dużych i jednej średniej firmie. Stosunkowo nieliczni

mogą korzystać z firmowej bazy danych w jednej średniej firmie. Widać więc, że znaczna część badanych firm tworzy i udostępnia pracownikom bazy danych.

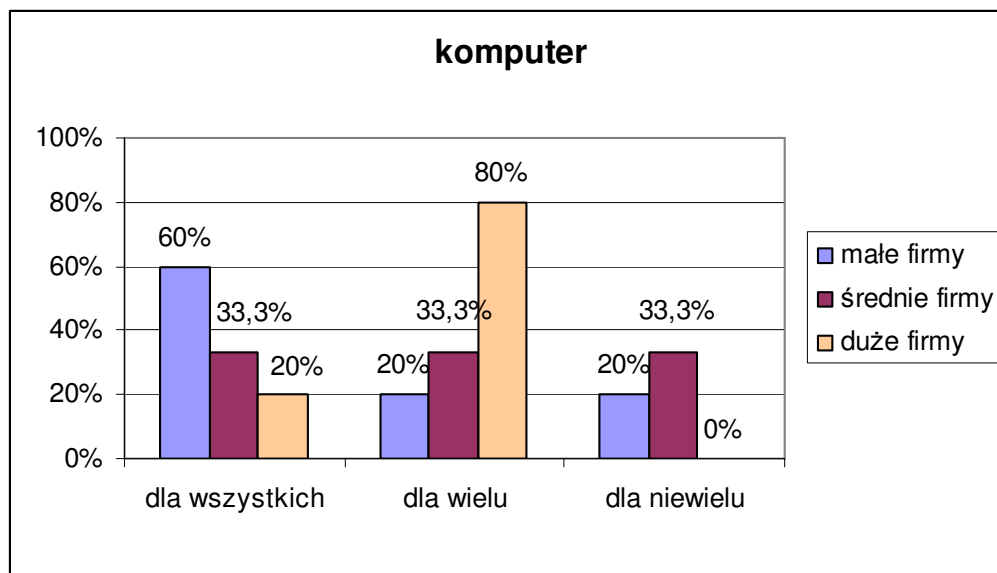
Wykres 8. Tablica informacyjna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Tablica informacyjna jest dostępna w ponad 80% badanych firm. W 13 firmach, w których umieszczono taką tablicę, dostęp do niej mają wszyscy pracownicy. Wspomnianej tablicy brakowało w 2 małych i jednej średniej firmie.

Wykres 9. Dostęp do komputera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Dostęp do komputerów zapewniają wszystkie badane firmy. Wszyscy pracownicy mogą korzystać z komputerów w 3 małych 2, średnich i jednej dużej firmie, prawie wszyscy - w

jednej małej, jednej średniej i 4 dużych firmach. Dla niewielu pracowników komputer dostępny jest w jednej małej i 2 średnich firmach. Badane firmy nie wymieniły innych, niż wskazane w ankiecie kanałów komunikacji.

3.3 Najczęściej używane kanały komunikacji

Badane firmy zostały poproszone o wskazanie 3 najczęściej używanych kanałów komunikacyjnych. Zestawienie wskazań pokazuje poniższa tablica.

Tablica 3. Najczęściej używane kanały komunikacji

Wskazania	Kategorie	MAŁE FIRMY	ŚREDNIE FIRMY	DUŻE FIRMY	razem	% ogółem
1 kanał	spotkania	5	5	5	15	93,75%
2 kanał	internet	2	5	4	12	75,00%
3 kanał	telefon	3	5	2	10	62,50%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Zebrane informacje pokazują, że najczęściej stosowanym kanałem komunikacyjnym we wszystkich grupach wielkościowych badanych firm są spotkania. Kanał ten wymieniony był jako pierwsze wskazanie w 15 firmach. W przypadku jednego dużego przedsiębiorstwa za główny kanał komunikacyjny uznano komunikację przy pomocy faxu. W przypadku jednej małej firmy, bezpośrednie spotkania są jedynym stosowanym kanałem komunikacyjnym. Drugim, często stosowanym kanałem jest internet, a w tym zakresie szczególnie kontakty za pomocą poczty elektronicznej i Intranetu. Kanał ten został wymieniony na drugim miejscu w 12 firmach. W pozostałych firmach na drugim miejscu wymieniono w pojedynczych przypadkach tablicę informacyjną, wewnętrzny telefon i szkolenia. Jako trzeci kanał informacyjny wymieniano najczęściej telefon. Kanał ten stosowany jest w 10 firmach. Obok niego wymieniano na trzecim miejscu szkolenia wewnętrzne (2 firmy) i gazetę firmową. W pozostałych przypadkach nie podano trzeciego kanału. Zebrane informacje pokazują, że nowoczesne formy komunikacji, za pośrednictwem Internetu nie są w stanie zastąpić bezpośrednich spotkań. Nawet w dużych firmach spotkania z kierownictwem czy bezpośrednimi przełożonymi odgrywają kluczową rolę.

4. Międzypokoleniowy proces uczenia się

4.1. Znaczenie gromadzonej wiedzy

Uczestników badania zapytano, jak wiele zgromadzonej wiedzy traci firma, gdy starsi pracownicy odchodzą na emeryturę. W 10 firmach wskazano, że firma traci bardzo dużo z chwilą przejścia starszych pracowników na emeryturę. Brak przekazywania wiedzy może doprowadzić do dezorganizacji firmy i zachwiania procesów w firmie. Wskazywano, że brak transferu wiedzy może wydłużyć procesy wprowadzenia nowych/młodszych pracowników, co powoduje zmniejszenie potencjału i zysku firmy. Respondenci twierdzili, że doświadczenie starszych pracowników jest często niemożliwe do odtworzenia. Firmy tracą wiele ze zgromadzonej wiedzy i tracą autorytety, przypisywane starszym pracownikom. Tylko w

dwóch przypadkach respondenci wskazali, że odchodzący pracownicy przekazują wiedzę młodszym kolegom. W pozostałych przypadkach ankietowani twierdzili, że w ich przedsiębiorstwach nie ma odejść, więc trudno ocenić straty firmy. Zgromadzone informacje pokazują, że w polskich przedsiębiorstwach systemy przekazywania wiedzy przez starszych pracowników wymagają udoskonalenia, tak aby i odejście pracownika na emeryturę nie oznaczało dla przedsiębiorstwa straty zgromadzonej przez niego wiedzy.

4.2. Sposoby przekazywania wiedzy

Przedstawiciele badanych firm zostali poproszeni o wskazanie metod przekazywania wiedzy młodszym pracownikom przez starszych. Mogli wybierać spośród takich form, jak tutoring, mentoring, korzystanie z bazy wiedzy, szkolenia, e-learning lub ewentualnie inne formy przekazywania wiedzy. Ankietowani mogli wskazywać metody już stosowane lub takie, które uznają za interesujące. Wyniki zainteresowania poszczególnymi formami przedstawia kolejna tablica.

Tablica 4. Sposoby przekazywania wiedzy

sposób przekazu	stosowane				interesujące			
	małe	średnie	duże	razem	małe	średnie	duże	Razem
tutoring	5	4	4	13	0	1	1	2
mentoring	4	1	2	7	1	4	2	7
baza wiedzy	1	4	3	8	0	1	1	2
szkolenia	4	5	4	13	0	0	0	0
e-learning	0	0	1	1	1	5	3	9
inne	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Firmy, pytane o straty związane z przechodzeniem przez starszych pracowników na emeryturę często wskazywały na znaczne utraty „know-how”. Widać jednak, że wszystkie badane firmy starają się tę wiedzę, przynajmniej w części wykorzystać. Najczęstszą formą przekazywania wiedzy jest tutoring i szkolenia. Formy te były stosowane w ponad 80% badanych firm. Tutoring stosują wszystkie badane małe firmy, a także znaczna część dużych i średnich, łącznie 13 firm. Kolejne dwie firmy uznały tę formę za interesującą. Szkolenia były stosowane w 4 firmach małych i dużych oraz w 5 firmach średnich. Forma ta jest powszechnie znana, dlatego żadna z badanych firm nie uznała jej za interesującą.

Stosunkowo częstym sposobem przekazywania know-how jest budowanie bazy wiedzy. Stosowanie tej formy deklarowała połowa badanych firm, a kolejne dwie uznały taką formę za interesującą. Niemal połowa badanych firm (7) deklarowała stosowanie mentoringu. Kolejne 7 firm uznało tę formę za interesującą. Warto zaznaczyć, że deklaracje te były składane przed wyjaśnieniem, co dokładnie oznacza mentoring.

Bardzo rzadko stosowanym sposobem jest e-learning. Stosowanie tej metody deklarowała tylko jedna duża firma. Jednak aż 9 firm uznało tę metodę za interesującą. Pokazuje to, że e-learning może mieć dobre perspektywy rozwoju w polskich przedsiębiorstwach.

4.3. Poziom zadowolenia

Badani przedstawiciele przedsiębiorstw byli pytani także o poziom zadowolenia ze stopnia przekazywania wiedzy między starszymi a młodszymi pracownikami. Stopień zadowolenia pokazuje kolejna tablica.

Tablica 5. Poziom zadowolenia z przekazywania wiedzy

wielkość firmy	3.3. czy jest zadowolony/a z wymiany know-how między starszymi i młodszymi pracownikami			% w obrębie grupy	
	tak	nie	razem	tak	nie
małe	4	1	5	80,0%	20,0%
średnie	5	1	6	83,3%	16,7%
duże	3	2	5	60,0%	40,0%
razem	12	4	16	75%	25%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Uzyskane dane pokazują, że 80% firm małych, ponad 80% średnich i 60% dużych jest zadowolonych ze stopnia międzypokoleniowej wymiany wiedzy. Wskazywano, że dobra wymiana wiedzy jest uwarunkowana dobrymi stosunkami pracy, a zwłaszcza dobrym kontaktem między starszymi i młodszymi pracownikami. Wskazywano także na rolę właściwej organizacji pracy, na znajomość procedur przekazywania know-how, a także na otwartość młodych i starszych pracowników, na chęć uczenia się. Duże znaczenie ma także poczucie stabilności miejsca pracy i stworzenie ścieżki rozwoju pracownika.

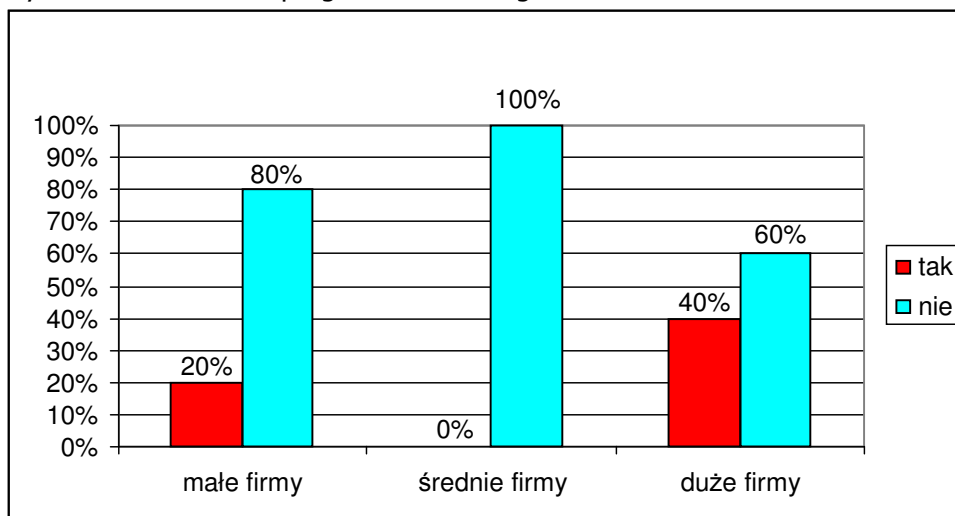
Przedstawiciele firm wskazywali także na problemy i wynikające z nich małe zadowolenie ze stopnia przekazywania wiedzy. Zasadniczym problemem jest obawa starszych pracowników o utratę dotychczasowego stanowiska. Pracownicy ci obawiają się, że z chwilą kiedy przekażą wiedzę młodszemu pracownikom staną się niepotrzebni. W jednej z badanych firm wskazano na małe umiejętności starszych pracowników w zakresie przekazywania wiedzy.

5. Mentoring

Pytania w tej sekcji dotyczyły metod i możliwych sposobów implementacji programów mentoringu w ankietowanych firmach. Na całą sekcję złożyło się 6 pytań głównych dotyczących dotychczas wdrożonych programów mentoringu, doświadczeń firm w tym zakresie, motywacji do ich wdrażania oraz oczekiwań firmy i jej pracowników związanych z implementacją procesu mentoringu. Ponadto ankietowani zostali poproszeni o wskazanie barier w obejmowaniu roli mentora przez osoby starsze, uczestniczeniu w programach mentoringu młodych pracowników oraz czynników, które mogłyby być motywatorami dla obu grup. Wprowadzeniem do tej sekcji była prezentacja definicji mentoringu oraz celów tego procesu.

5.1. Implementacja mentoringu

Wykres 10. Wdrożenie programu mentoringu w firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

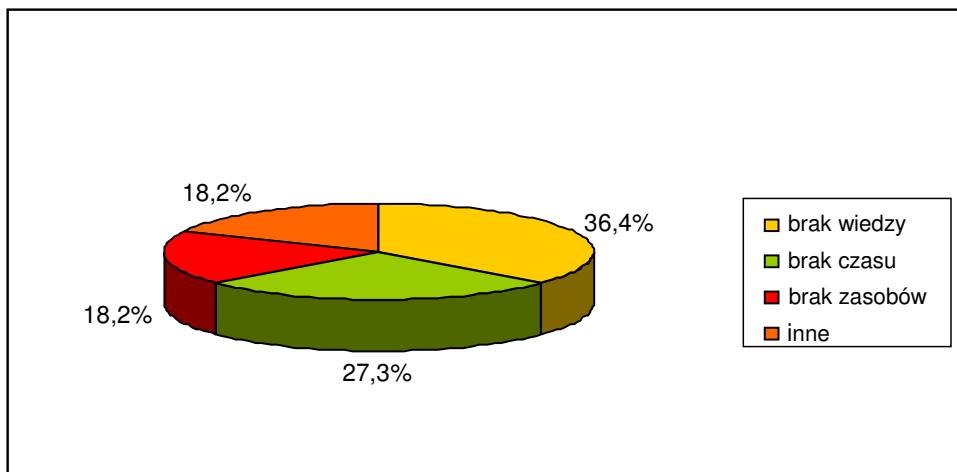
Spośród 16 przedstawicieli firm, którzy wzięli udział w badaniu, tylko trzy osoby – jedna z firmy małej i dwie osoby z firm dużych - przyznały, że ich przedsiębiorstwa posiadają wdrożony program mentoringu. Co ciekawe nie odnotowaliśmy żadnego wskazania w grupie firm średnich.

Firmy posiadające wdrożony program mentoringu

Jak wynika z badań, tylko w jednej z ankietowanych firm program mentoringu został wpisany w całościową strategię firmy. Program ten funkcjonuje jako wewnętrzny proces, którym objęci są przede wszystkim pracownicy określani w firmie jako *High Potential* (pracownicy o wysokim potencjale dla firmy). Na ich mentorów wyznaczane są osoby na stanowiskach dyrektorskich. W drugim z opisywanych przypadków (zakład opieki zdrowotnej) przyjęcie procedur programu miało jak dotychczas charakter jednorazowy związany z awansem konkretnej osoby i wyznaczeniem mentora, w tym przypadku doktora z wieloletnim stażem pracy będącego bezpośrednim przełożonym. W trzeciej firmie, która posiada procedury mentoringu funkcjonują one raczej jako stosowana praktyka, a nie sformalizowany i wpisany w strategię firmy proces. Firma stosuje je w stosunku do nowo przyjętych pracowników, których mentorami zostają kierownicy poszczególnych działów. Wszyscy respondenci z firm, w których funkcjonują procesy mentoringu, są zadowoleni z wprowadzonych procedur dzięki którym, jak wskazują, nowi pracownicy szybko przyswajają nową wiedzę i zasady panujące w firmie oraz zyskują wiedzę niedostępną na żadnym szkoleniu, zarówno w zakresie doświadczeń zawodowych, jak i osobistych. Ponadto, jeden z respondentów, w którego firmie program mentoringu wpisany jest w strategię firmy zaznaczył, że tego typu procedury zwiększają możliwości rozwoju jego firmy.

Bariery wdrożeń programu mentoringu

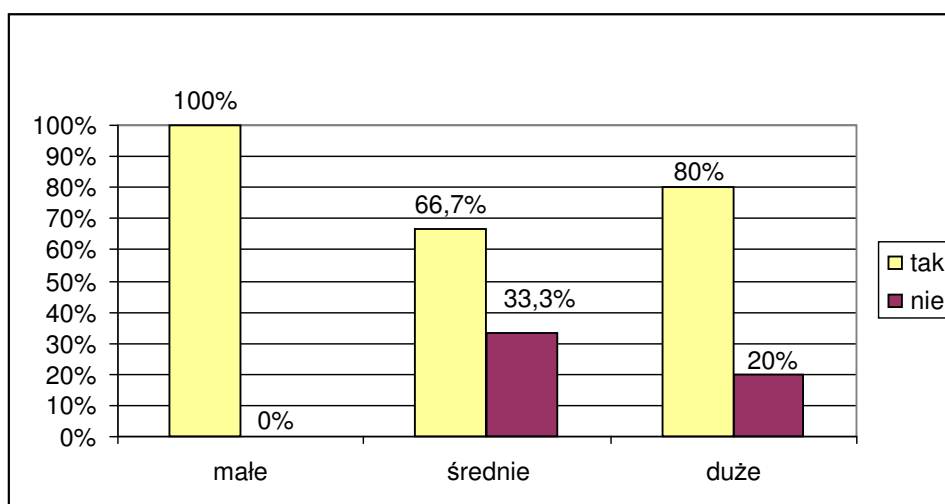
Wykres 11. Główne przeszkody we wdrażaniu programu mentoringu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Ponad 81% osób biorących udział w badaniu przyznało, że w ich firmach nie ma wdrożonych procedur mentoringu. Główną z podanych przyczyn takiego stanu, jest zdaniem ankietowanych brak wystarczającej wiedzy (36,4% wskazań) oraz brak czasu niezbędnego do wdrożenia procedur (27,3% wskazań). Ponadto, ponad 18% przedstawicieli badanych firm wskazało na brak zasobów zarówno technicznych, jak i osobowych. Co ciekawe, tylko jedna z osób stwierdziła, że nie widzi żadnych przeszkód we wdrożeniu systemu mentoringu. Ponadto, dwóch reprezentantów firm, które nie mają wdrożonego systemu mentoringu nie jest zainteresowanych jego wdrożeniem w przyszłości. Jako powód podano brak możliwości ekonomicznych oraz fakt, że w firmie zatrudniane są młode i niewykwalifikowane osoby, które po jakimś czasie stają się dobrymi pracownikami dzięki szkoleniom teoretycznym i opiece starszych pracowników. Wydaje się więc, że badani nie do końca zdają sobie sprawę z tego czym naprawdę jest system mentoringu - właśnie opieka merytoryczna starszych stażem pracowników nad młodszymi, i z jakimi rzeczywistymi nakładami wiąże się jego wdrożenie – nie są konieczne duże nakłady finansowe.

Wykres 12. Zainteresowanie programem mentoringu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jak wynika z powyższego wykresu, wszyscy przedstawiciele firm małych są zainteresowani wdrożeniem systemu mentoringu. Najmniejsze zainteresowanie procesem wyrazili natomiast respondenci z firm średnich – 66,7%.

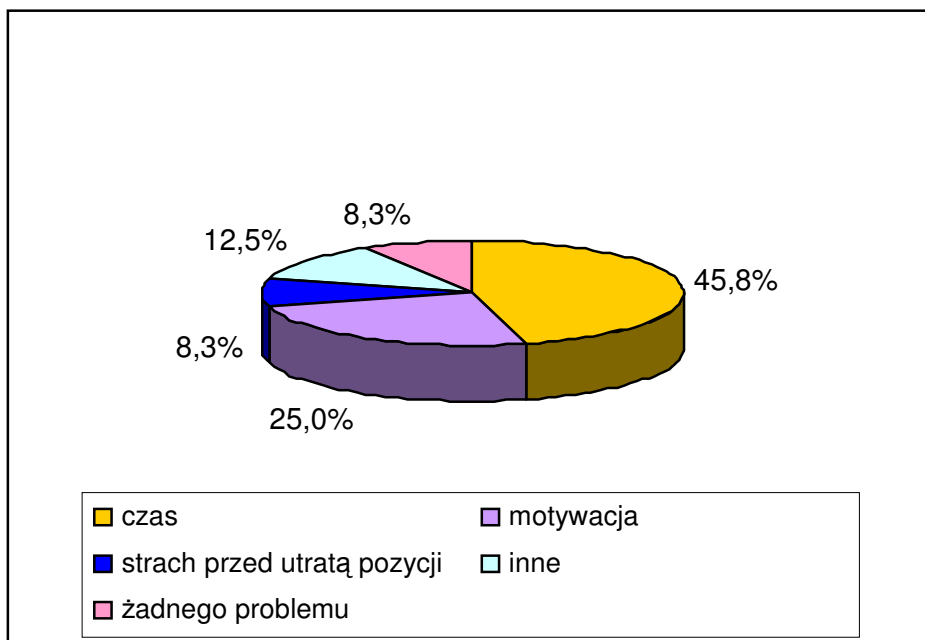
5.2. Oczekiwania firmy związane z wdrożeniem mentoringu

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie swych oczekiwań i korzyści, jakie chcieliby odnieść, w wyniku wdrożenia programu mentoringu w ich firmach. Aż połowa osób, które wzięły udział w badaniu wskazała, że najważniejszą oczekiwaną zmianą jest poprawa przepływu wiedzy i informacji wewnątrz firmy, a więc wzmocnienie wewnętrznego systemu komunikacji. Jako korzyść bezpośrednią wynikającą z poprawy przepływu wiedzy i informacji, respondenci podkreślali możliwość szybszego wdrożenia nowych pracowników do przejęcia obowiązków i kompetencji, a także umożliwienie im nabycia nowej, pełnej i „bezcennej” wiedzy płynącej z dotychczasowych doświadczeń, a poprzez to poprawę relacji między pracownikami i ich integrację. Jeden z respondentów podkreślił, iż program mentoringu może również pomóc w uświadomieniu starszym pracownikom powagi i wartości wiedzy jaką posiadają oraz wzmocnić ich umiejętności przekazywania tej wiedzy mniej doświadczonym pracownikom. Niemal co czwarta osoba biorąca udział w badaniu (18%) wskazała także na aspekt rozwojowy, jaki powinno nieść za sobą wdrożenie programu mentoringu. Podkreślano przede wszystkim oczekiwaną poprawę efektywności i jakości pracy, wzrost know-how, możliwości dobrego wykształcenia następców, a w efekcie szybszy rozwój całej firmy.

5.3. Zainteresowanie starszych pracowników

Ponad połowa ankietowanych (56,3%) uznała, że starsi pracownicy w ich firmach będą zainteresowani objęciem roli mentora w stosunku do młodszych osób. Jak wynika z udzielonych odpowiedzi, programy mentoringu będą cieszyć się największym zainteresowaniem wśród pracowników małych firm (wszystkie osoby odpowiedziały pozytywnie), a najmniejszym - pracownicy firm dużych (wskazań pozytywnych nie było). W grupie firm dużych ankietowani najczęściej odpowiadali, że trudno im jednoznacznie odpowiedzieć, gdyż chęć uczestnictwa w programie zależy od sytuacji w firmie i jakości przygotowania pracowników do pełnienia roli mentora w firmie.

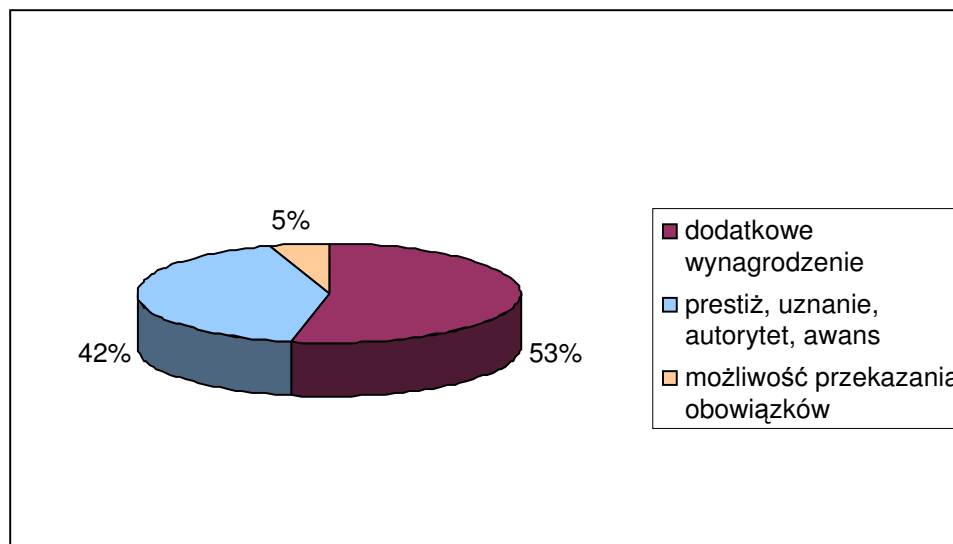
Wykres 13. Problemy we wdrażaniu mentoringu w przypadku starszych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Prawie 20% osób uczestniczących w badaniu uznało, że pracownicy ich firm, nie będą w ogóle zainteresowani objęciem roli mentora. Głównym problemem w tym zakresie okazuje się brak czasu (w opinii 45,8% ankietowanych). Ten czynnik, jako najbardziej problematyczny uznali przedstawiciele małych firm – aż 100% wskazań. Kolejnymi problemami okazały się: brak motywacji – 25% wskazań oraz strach przed utratą dotychczasowej pozycji w firmie – 8,3% respondentów. Szczególnie przedstawiciele małych i dużych firm wskazywali na czynnik obawy o pozycję w firmie, zwiększenie „konkurencji”, strach przed stratą pozycji osoby znającej unikalne know-how, a także negatywne zmiany, które mogą wprowadzić młodszy pracownicy. Jako jeden z problemów obejmowania roli mentora w firmie przez osoby starsze respondenci wskazali też: brak pewności siebie, brak chęci do nauki, frustrację i złe doświadczenia w tym zakresie, m.in. poczucie dodatkowej pracy (co ciekawe jeden z respondentów stwierdził zupełnie przeciwne zjawisko chętnego uczenia osób młodszych, w celu pozbycia się części obowiązków). Dwie ankietowane osoby podkreśliły, że największym problemem jest kultura organizacyjna firmy, zwłaszcza w zakresie właściwego przygotowania pracowników do pełnienia roli mentora, motywacji oraz wsparcia systemowego. Tylko w dwóch firmach, zdaniem respondentów, starsi pracownicy bez żadnych problemów podejmą się roli mentora.

Wykres 14. Czynniki motywujące starszych pracowników



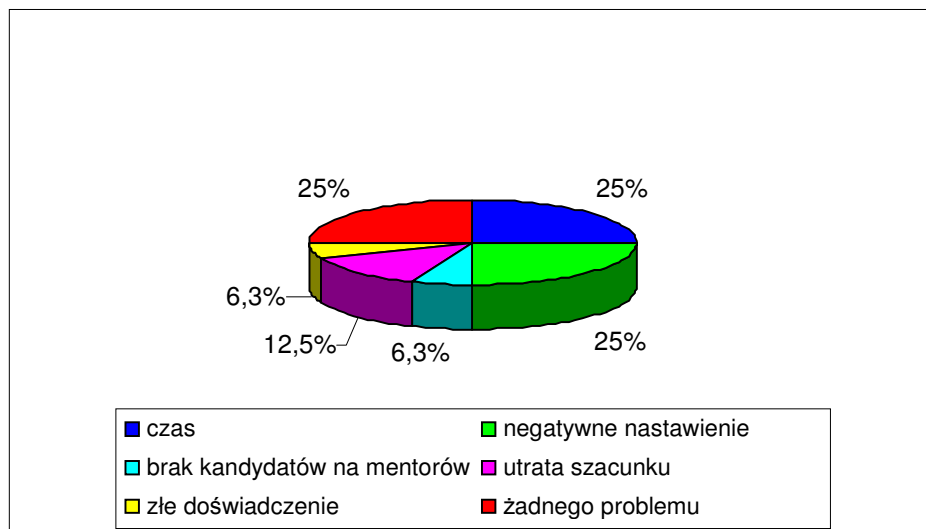
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jak wynika z przedstawionego powyżej wykresu, aż połowa respondentów stwierdziła, że najlepszym czynnikiem motywującym do obejmowania roli mentora w firmie powinien być czynnik finansowy w postaci dodatkowego wynagrodzenia lub premii. Zdaniem respondentów kolejnymi czynnikami, które motywują pracowników do uczestnictwa w mentoringu to: uprzywilejowana pozycja w firmie, wzrost autorytetu, podniesienie prestiżu, m.in. poprzez objęcie oficjalnego stanowiska mentora w hierarchii firmy, uznanie ze strony współpracowników oraz awans, a także dowartościowanie poprzez uświadomienie sobie wagi własnych umiejętności i możliwości przekazania swojej wiedzy młodszym pracownikom. Jeden z respondentów wskazał także dodatkową motywację w postaci możliwości przekazania części obowiązków nowej osobie.

5.4. Zainteresowanie młodszych pracowników

Osoby biorące udział w badaniu zostały także poproszone o ocenę stopnia zainteresowania młodszych pracowników współpracą ze starszymi, a także wskazanie potencjalnych problemów. Co ciekawe, w odróżnieniu od grupy pracowników starszych, piętnastu na szesnastu respondentów odpowiedziało, że młodzi pracownicy chętnie, a nawet bardzo chętnie przystąpią do współpracy ze starszymi pracownikami, a uzyskana w ten sposób wiedza będzie stanowić dla nich ciekawą formę rozwoju. Jedna z osób stwierdziła, że trudno jest jej to ocenić.

Wykres 15. Problemy we wdrażaniu mentoringu wśród młodych pracowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Zdaniem ankietowanych największym problemem w nawiązaniu współpracy pracowników starszych i młodszych byłyby: brak czasu i negatywne nastawienie młodszych pracowników, a co za tym idzie brak wspólnej płaszczyzny porozumienia (obie odpowiedzi ze wskazaniem 25%) spowodowane brakiem pewności siebie, obawą przed porażką, niechęcią ujawnienia braku wiedzy w jakimś zakresie czy frustracją. Jednocześnie taka sama liczba respondentów, uważa, że w przypadku ich firm, nie będzie żadnych problemów z zainteresowaniem młodych pracowników udziałem w programie mentoringu.

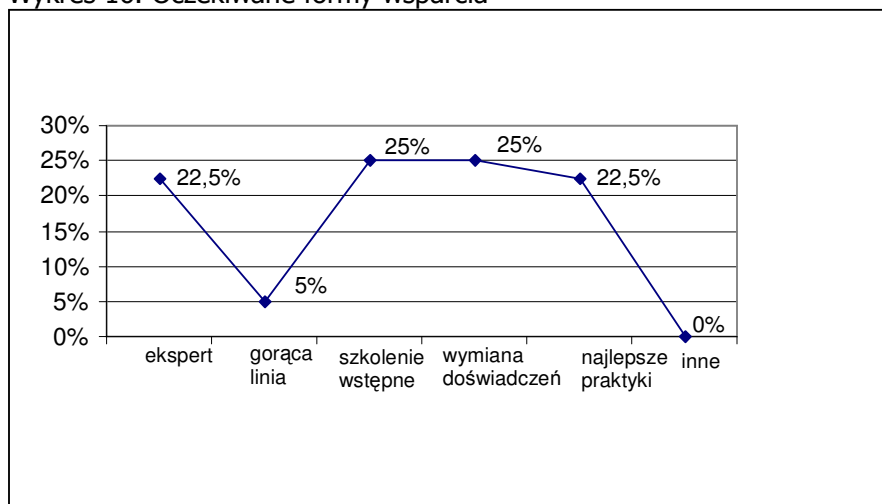
5.5. Niezbędny czas

W ramach badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie czasu jaki mogliby poświęcić na wdrażanie wszystkich procesów programu mentoringu. Osiem osób określiło konkretnie czas, który mógłby być przeznaczony na wdrożenia, tj. od 20% każdego dnia pracy aż do 1 roku. Pozostali badani uzależnili ilość poświęcanego czasu od charakteru stanowiska, umiejętności pracowników oraz tematu i obszaru, w ramach którego prowadzony byłby program mentoringu. Jedna osoba odpowiedziała, że nie jest zainteresowana wdrażaniem takiego rozwiązania.

5.6. Wsparcie/pomoc

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o określenie rodzajów pomocy, jakiej potrzebowałoby przy wdrażaniu programów mentoringu w firmie (możliwe było wskazanie więcej niż jednej formy wsparcia). Udzielone odpowiedzi zaprezentowano na poniższym wykresie.

Wykres 16. Oczekiwane formy wsparcia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Spośród 5 podanych w ankiecie rozwiązań najbardziej oczekiwanym wsparciem są szkolenia wstępne i wymiana doświadczeń (po 25% wskazań) oraz pomoc eksperta i możliwość wzorowania się na najlepszych praktykach (po 22,5% wskazań). Najmniej oczekiwanym wsparciem okazała się tzw. gorąca linia telefoniczna – tą formę wskazały tylko dwie osoby.

6. e-Learning

Pytania w niniejszej sekcji dotyczyły metod i możliwych sposobów wdrożenia programów e-learningu w ankietowanych firmach. Na całą sekcję złożyły się 4 pytania główne dotyczące dotychczas wdrożonych programów e-learningu, doświadczeń firm w tym zakresie, motywacji do ich wdrażania oraz oczekiwań firmy i jej pracowników związanych z implementacją tego typu programów. Ponadto ankietowani zostali poproszeni o wskazanie barier w wykorzystaniu rozwiązań e-learningowych przez starszych pracowników oraz wskazanie czynników, które mogłyby być motywatorami dla tej grupy. Wprowadzeniem do tej sekcji była prezentacja definicji e-learningu, jego celów i korzyści z wprowadzenia tej metody.

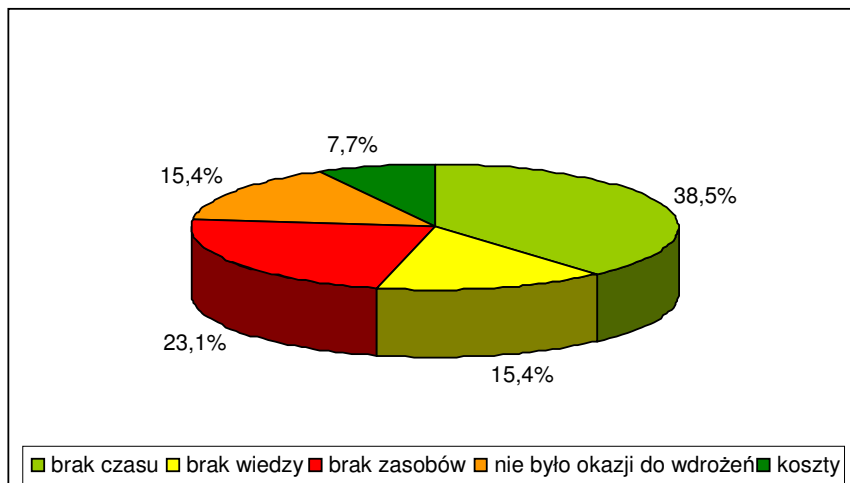
6.1. Implementacja e-learningu

Wszystkie ankietowane osoby przyznały, że w ich firmach nie wdrożono jak dotychczas żadnego całościowego programu e-learningu. Jeden z respondentów (przedstawiciel dużej firmy) zaznaczył, że system e-learningu funkcjonuje w jego firmie, ale tylko na zasadzie pojedynczych projektów, nie zaś jako stały proces. Projekty te to przede wszystkim globalne, ogólnie inicjatywy firmy, w których biorą udział wszystkie osoby zatrudnione w firmie.

Jakie są główne przeszkody we wdrożeniu e-learningu?

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie głównych przeszkód i problemów, które uniemożliwiają im wprowadzenie programów e-learningowych.

Wykres 17. Główne przeszkody we wdrażaniu e-learningu



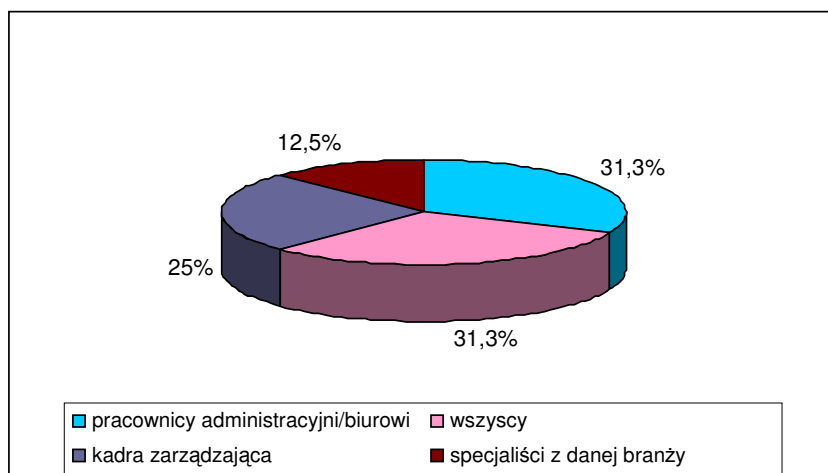
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jak widać na powyższym wykresie, największą barierą, podobnie jak w przypadku mentoringu, jest brak czasu – 38,5% wskazań oraz brak zasobów i wiedzy. Odnosnie braku zasobów, respondenci wskazywali przede wszystkim brak infrastruktury (np. brak dostępności komputerów w firmie budowlanej). Dwie osoby zaznaczyły, że nie widzą żadnych przeszkód we wdrożeniu e-learningu, jednak dotychczas ich firmy nie miały okazji do wprowadzania takich rozwiązań. Zdaniem jednego respondenta, barierę mogą także stanowić koszty.

W jakim przypadku e-learning mógłby zostać wykorzystany w Państwa firmie i kto mógłby w nim uczestniczyć?

Zdaniem respondentów e-learning mógłby być wykorzystany w ich firmach jako wsparcie dla pracowników w zakresie zdobywania nowej wiedzy. Jedna z osób uzależniła wdrożenie systemu e-learningu od możliwości wydzielenia specjalnej jednostki (osoby), która zajęłaby się całościowo wdrożeniem i nadzorowaniem projektu. Odbiorcami programów e-learningowych w 1/3 badanych firm powinni być wszyscy pracownicy firmy. Taka sama liczba respondentów wskazała na szczególną potrzebę objęcia e-learningiem przede wszystkim pracowników administracyjno-biurowych. Jednocześnie 25% badanych uznało, że w ich firmach programami e-learningowymi powinni zostać objęci tylko przedstawiciele kadry zarządzającej, w tym kierownicy projektów i komórek organizacyjnych. Dokładne wskazania zawiera poniższy wykres.

Wykres 18. Potencjalni uczestnicy w programie e-learningu

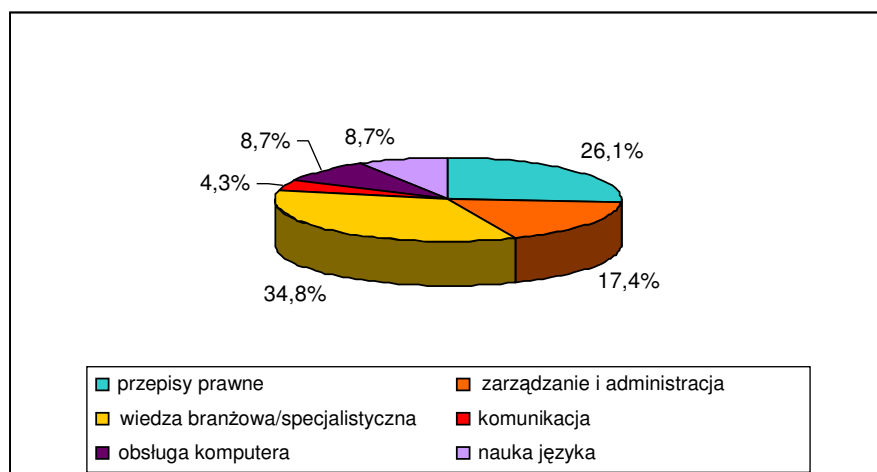


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Obszary (tematy), które mogłyby być objęte e-learningiem

Podczas badania respondenci zostali poproszeni o wskazanie obszarów tematycznych, w których ich zdaniem mogliby wykorzystywać metodę e-learningową.

Wykres 19. Potencjalne obszary tematyczne objęte e-learningiem



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jak widać na powyższym wykresie, największym polem do eksploatacji metody e-learningowej jest w badanych firmach obszar tzw. wiedzy branżowej (marketingu, sprzedaży, spedycji, HR, finansów i wiedzy specjalistycznej dla poszczególnych grup zawodowych). Nieco mniejsze, ale także wysokie, możliwości wdrożeń e-learningu respondenci wskazali w obszarze przepisów prawnych – 26,1% odpowiedzi. Zdaniem respondentów, również wiedza z zakresu szeroko rozumianego zarządzania i administracji, w tym zarządzania projektami, zarządzania przez jakość i ogólna administracja w firmie, mogłaby być przekazywana metodą e-learningową. Jako jedne z możliwych tematów, które mogłyby być wykorzystane w e-

learningu, badani wskazali także: obsługę komputerów, naukę języka oraz komunikację wewnątrz firmy (m.in. pracodawca-pracownik).

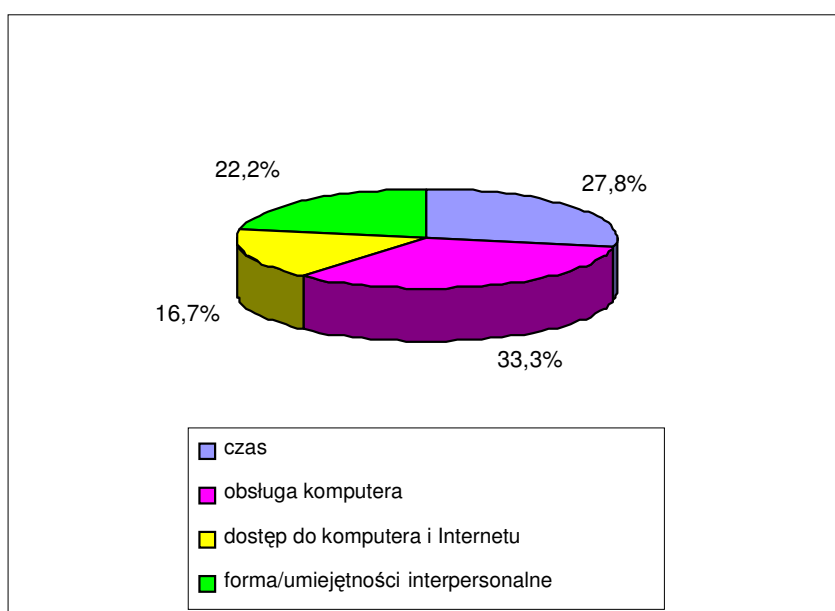
Infrastruktura

Spośród szesnastu respondentów pięć osób przyznało, że w ich firmach nie ma wystarczającej infrastruktury niezbędnej do wdrożenia e-learningu, m.in. ze względu na niewystarczającą ilość komputerów bądź ich dostępność jedynie dla osób pracujących na stanowiskach administracyjnych. Dostępność komputerów i sieci Internet jest główną barierą wdrożeń e-learningowych zdaniem ponad 16% respondentów (patrz wykres 20).

6.2. Zainteresowanie starszych pracowników

Prawie 70% respondentów uznało, że starsi pracownicy mogą być zainteresowani programami e-learningowymi. Podobnie, jak przy programach mentoringu, największą liczbę wskazań pozytywnych odnotowaliśmy w grupie firm małych. Tylko w grupie firm średnich respondenci uznali, że ich pracownicy mogą w ogóle nie być zainteresowani taką formą przekazywania wiedzy, przy czym wskazali w tym zakresie dwie grupy pracowników – pracowników fizycznych i pracowników, którym pozostało niewiele czasu do przejścia na emeryturę.

Wykres 20. Problemy we wdrażaniu e-learningu

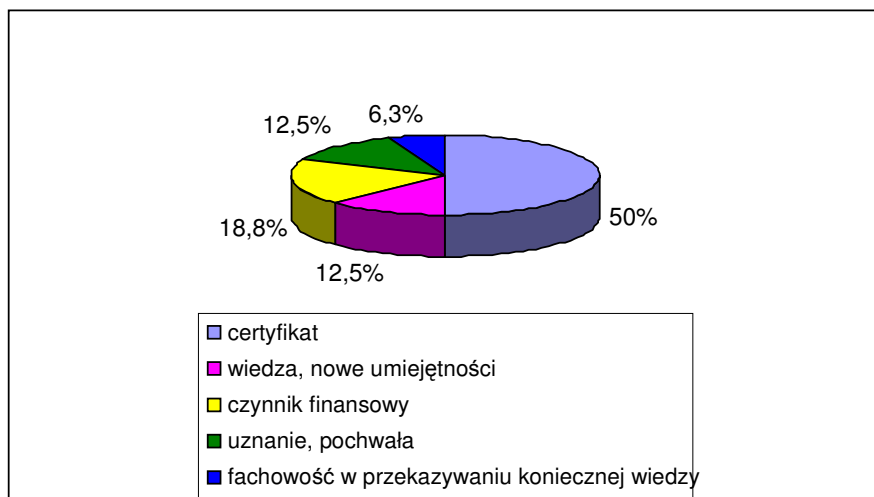


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jeden z reprezentantów firm dużych podkreślił, że pracownicy będą zainteresowani takimi programami, ale tylko i wyłącznie po wcześniej przeprowadzonym szkoleniu z obsługi komputera oraz odpowiednim wsparciu ze strony firmy. Jak się jednak okazuje, problem niewystarczającej znajomości obsługi komputera przez starszych pracowników występuje także w pozostałych firmach, gdyż czynnik ten został wskazany jako główna bariera przez co trzeciego respondenta (33,3%). Zdaniem badanych znaczącym problemem może okazać się także brak czasu (27,8%) oraz specyficzna forma e-learningu połączona z brakiem

umiejętności interpersonalnych pracowników – tzn. przyzwyczajenie do szkoleń standardowych, niedostosowanie kultury organizacyjnej firmy i nieumiejętne przekazywanie wiedzy - 22,2% wskazań.

Wykres 21. Czynniki motywujące do uczestnictwa w programie e-learningu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

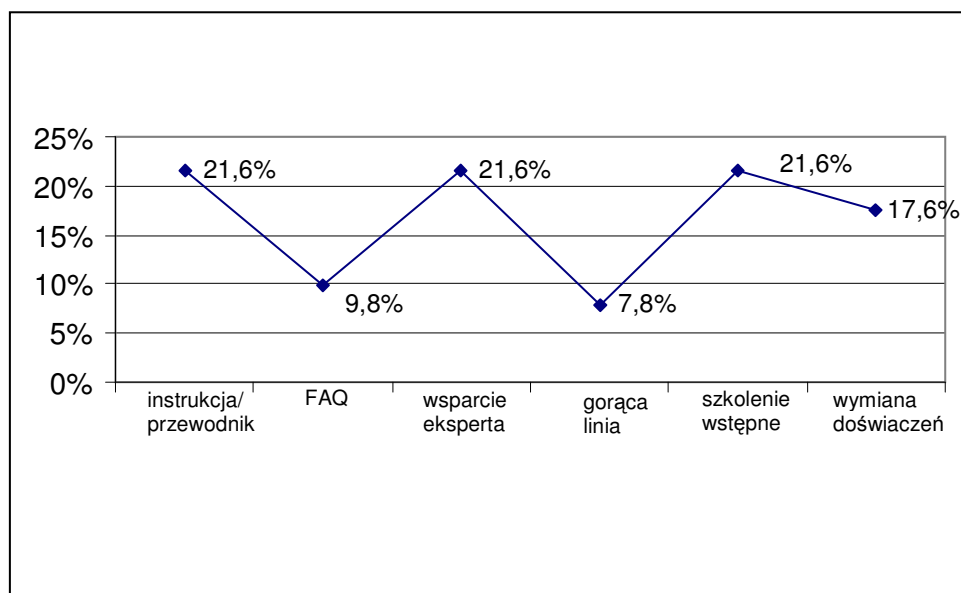
Połowa osób biorących udział w badaniu uznała, że najlepszym czynnikiem motywującym starszych pracowników do włączenia się w programy e-learningowe może być uzyskanie przez nich specjalnych certyfikatów czy dyplomów. Kolejne wskazane motywatory to: czynnik finansowy (premia lub dodatki) – 18,8% wskazań oraz zdobycie dodatkowych umiejętności (w tym wiedzy) i wyróżnienie w postaci pochwały i uznania od przełożonych (oba czynniki po 12,5% wskazań).

6.3. Niezbędny czas

Czas, który mógłby zostać przeznaczony na przekazywanie wiedzy metodą e-learningu zależy, zdaniem respondentów przede wszystkim od zakresu tematycznego oraz umiejętności pracowników biorących udział w programie. Według respondentów mógłby on wahać się od jednej godziny dziennie do całego miesiąca. Jeden z respondentów zaznaczył, że tego typu program mógłby być wdrażany jedynie w godzinach wolnych od pracy ze względu na brak czasu.

6.4. Wsparcie/pomoc

Wykres 22. Oczekiwane formy wsparcia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o określenie rodzajów pomocy, jakiej potrzebowaliby do poprawnego wprowadzenia programów e-learningu w swoich firmach (możliwe było wskazanie więcej niż jednej formy wsparcia). Spośród sześciu wskazanych w ankiecie rozwiązań najbardziej oczekiwanym wsparciem okazały się szkolenia wstępne, wsparcie eksperta oraz korzystanie z opracowań – instrukcji i przewodników – wszystkie opcje uzyskały po 21,6% wskazań. Podobnie, jak w przypadku wdrożeń programów mentoringu, także w przypadku e-learningu najmniej oczekiwanym wsparciem okazała się tzw. gorąca linia telefoniczna – tą formę wskazały tylko cztery osoby.

7. Kompetencje potrzebne mentorom

Niniejsza część badania miała na celu zidentyfikowanie kompetencji, które są potrzebne mentorowi, aby mógł efektywnie wypełniać swoją rolę. Na wstępie respondenci zostali zapoznani z proponowanym modelem kompetencji potrzebnych mentorom, w którym przyjęto następujące definicje:

- Analiza – zdolność analizy sytuacji, branie pod uwagę wszystkich aspektów w celu zidentyfikowania każdego możliwego problemu wraz z głównymi celami, które mają zostać osiągnięte.
- Komunikacja - zdolność efektywnej komunikacji z innymi, wybieranie najlepszych kanałów komunikacyjnych w celu osiągnięcia specyficznych celów. W zależności od sytuacji prezentowanie informacji w poprawny sposób, rozumienie informacji i odpowiedzi otrzymywanych od innych, umiejętność słuchania.

- c. Podejmowanie decyzji - zdolność dokonywania logicznego wyboru spośród innych dostępnych możliwości, przywydywanie rezultatów każdej możliwości, rozważanie pozytywnych i negatywnych stron decyzji, a także rozpatrywanie wszystkich możliwych alternatyw.
- d. Elastyczność i innowacja - elastyczność w kontaktach z klientami w celu osiągnięcia zaplanowanych celów oraz zdolność do identyfikowania krytycznych punktów i elementów, które trudno zmienić w dążeniu do innowacji. Zdolność do identyfikowania tego co można i czego nie można zmienić w działaniach innowacyjnych.
- e. Orientacja na wewnętrznego klienta - zdolność zidentyfikowania potrzeb pracowników i zaspokojeniach ich dzięki właściwym rozwiązaniom, ustanawianie i utrzymywanie owocnych kontaktów przez zdobywanie zaufania i szacunku.
- f. Przywództwo - zdolność motywowania grupy ludzi do działania w kierunku osiągnięcia wspólnego celu, inspirowanie i zarządzanie inicjatywami.
- g. Motywacja i monitoring rozwoju - zdolność stymulowania i motywowania innych w kierunku osiągnięcia wspólnego celu, poprzez zachęcanie do autorefleksji i ciągłego rozwoju.
- h. Sieć kontaktów - zdolność rozwoju i korzystania z kontaktów zdobytych w biznesie/życiu do celów innych niż początkowa przyczyna nawiązania danego kontaktu.
- i. Organizacja i planowanie - zdolność zorganizowania odpowiedniego planu działania przez wyznaczenie priorytetów, przewidywanie potrzeb, zarządzanie czasem, określanie i osiąganie celów.
- j. Zarządzanie zadaniami - zdolność monitorowania osiągania celów, poprzez rozdzielanie zadań zgodnie z dostępnymi zasobami i kryterium ważności tych zadań.

Następnie, przedstawiciele badanych firm mieli za zadanie uporządkować wskazane powyżej kompetencje w kolejności, zgodnie z ich ważnością dla efektywnego działania mentora, od najważniejszej (1) do najmniej istotnej (10). Uzyskane wyniki średnie przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Klasyfikacja ważności kompetencji mentora istotnych z punktu widzenia efektywnego działania (w skali od 1 – najważniejszych do 10 – najmniej istotnych), wartości średnie

Kompetencje:	Wielkość przedsiębiorstwa:			Ogółem
	małe	średnie	duże	
a. analiza	7,8	6,0	5,0	6,3
b. komunikacja	2,0	3,2	4,2	3,1
c. podejmowanie decyzji	5,6	4,8	5,6	5,3
d. elastyczność i innowacja	3,4	7,0	6,2	5,6
e. orientacja na wewnętrznego klienta	7,2	5,2	5,4	5,9
f. przywództwo	5,4	3,0	5,2	4,4
g. motywacja i monitoring rozwoju	5,2	6,2	6,6	6,0
h. sieć kontaktów	8,6	8,7	4,8	7,4
i. organizowanie i planowanie	4,2	6,3	4,8	5,2
j. zarządzanie zadaniami	5,6	4,7	7,2	5,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Jak widać powyżej we wskazaniach ogółem, najważniejszą kompetencją mentora jest komunikacja (3,1), następnie przywództwo (4,4), a także zdolność organizowania i planowania (5,2). Za najmniej istotne w pracy mentora badani uznali posiadanie sieci kontaktów (7,4). Odpowiedzi ogółem różnią się od wskazań poszczególnych grup.

Przedstawiciele małych i dużych firm wymienili komunikację na pierwszym miejscu, natomiast respondenci ze średnich firm, jako najważniejszą kompetencję wskazali przywództwo. W małych firmach istotna jest także elastyczność i innowacja, a co ciekawe – w dużych firmach – po komunikacji oraz organizowaniu i planowaniu – duże znaczenie przypisuje się sieci kontaktów – kompetencja uznana przez pozostałe grupy za najmniej ważną. Warto również zauważyć, że największy rozrzut przyznanych wag (od 2 do 8,6) zarysował się wśród respondentów z małych przedsiębiorstw, co świadczy o większym znaczeniu kompetencji wskazanych jako najistotniejsze dla mentorów w tych firmach w porównaniu do pozostałych.

W trakcie badania pragnęliśmy sprawdzić, jak często w firmach respondentów najstarsi i najbardziej doświadczeni pracownicy posiadają kompetencje istotne z punktu widzenia efektywnego działania mentora. Z tego powodu uczestnicy badania zostali poproszeni o ułożenie powyżej wymienionych kompetencji w kolejności od najczęściej posiadanych (waga 1) do tych najrzadziej występujących (10). Poniższa tabela 7 zawiera szczegółowe odpowiedzi – wyniki średnie.

Tabela 7. Rozkład kompetencji wśród pracowników firmy - w kolejności najczęściej posiadanych przez najstarszych i najbardziej doświadczonych pracowników (w skali od 1 - najczęściej posiadanych do 10 - najrzadziej), wyniki średnie

Kompetencje:	Wielkość przedsiębiorstwa:			Ogółem:
	małe	średnie	duże	
a. analiza	6,8	4,8	4,4	5,5
b. komunikacja	2,2	4,6	5,0	3,8
c. podejmowanie decyzji	4,6	5,0	5,0	4,7
d. elastyczność i innowacja	6,4	6,6	6,6	6,5
e. orientacja na wewnętrznego klienta	6,0	5,0	6,4	5,9
f. przywództwo	5,6	4,6	7,0	5,6
g. motywacja i monitoring rozwoju	6,8	8,4	5,8	7,1
h. sieć kontaktów	5,2	4,8	3,6	4,9
i. organizowanie i planowanie	5,4	6,0	4,6	5,3
j. zarządzanie zadaniami	6,0	5,2	5,6	5,6

Zródło: Opracowanie własne na podstawie wywiadów w przedsiębiorstwach.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że ogółem w firmach respondentów najstarsi i najbardziej doświadczeni pracownicy najczęściej posiadają takie kompetencje, jak umiejętność komunikowania się (3,8), podejmowania decyzji (4,7) oraz mają sieć kontaktów (4,9). Najrzadziej kandydaci na mentorów dysponują takimi cechami, jak motywacja i monitoring rozwoju (7,1), elastyczność i innowacja (6,5), a także orientacja na wewnętrznego klienta (5,9). Bardzo podobny rozkład kompetencji wskazali przedstawiciele małych przedsiębiorstw, ale warto zauważyć, że elastyczność i innowacja określone przez tę grupę jako kompetencja bardzo pożądana u mentora, faktycznie znacznie rzadziej jest reprezentowana przez najstarszych i najbardziej doświadczonych pracowników małych firm. Przedstawione powyżej odpowiedzi pozwalają także stwierdzić, że najbardziej zbliżone do pożądanых kompetencji mentora posiadają najstarsi i najbardziej doświadczeni pracownicy dużych przedsiębiorstw. Pomimo że występują one w innej kolejności niż życzyliby sobie respondenci z tej grupy, oznacza to, że są najlepiej przygotowani do pełnienia roli mentorów dla młodszych i mniej doświadczonych kolegów.

Respondenci nie wskazali innych kompetencji ważnych dla efektywnej pracy mentora.

8. Podsumowanie i wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że istnieje zapotrzebowanie w polskich firmach na wprowadzenie nowych sposobów mentoringu i e-learningu. Co ważniejsze reprezentanci firm biorących udział w badaniu potwierdzili, że wprowadzenie programów międzypokoleniowej wymiany wiedzy w znaczącym stopniu wspomogłoby ich wewnętrzne procesy zarządzania, o czym świadczy chociażby fakt, że połowa badanych firm wyraziła chęć uczestniczenia w testowaniu wersji roboczej programu mentoringu poprzez e-learning.

Badane firmy reprezentują głównie model kultury organizacyjnej zorientowanej na współpracę. Jednocześnie występuje zależność między wielkością firmy a kulturą organizacyjną zorientowaną na hierarchię. Tego typu model przeważał w dużych firmach. Polskie firmy stosują nowoczesne kanały informacji. Internet i poczta elektroniczna są dostępne niemal we wszystkich firmach, jednak w około ¼ firm dostęp do tych kanałów mają tylko nieliczni pracownicy. Komputery są dostępne we wszystkich firmach, choć nie dla wszystkich pracowników. Pomimo stosowania nowoczesnych form komunikacji najważniejszym kanałem pozostają bezpośrednie spotkania. Są one stosowane jako główny sposób komunikacji niemal we wszystkich ankietowanych firmach.

Firmy, które uczestniczyły w badaniu, przywiązują dużą rolę do międzypokoleniowego procesu przekazywania wiedzy. W 2/3 badanych firm wskazywano na znaczne straty wynikające z niedostatecznego transferu wiedzy. Niedoskonałości tego procesu wydłużają proces przygotowania młodych pracowników do pracy i zmniejszają efektywność działania przedsiębiorstwa. Ciągłe jeszcze systemy przekazywania wiedzy przez starszych pracowników są mało efektywne i odejście starszych pracowników na emeryturę zbyt często oznacza utratę posiadanej przez nich wiedzy.

Przeprowadzone badania pokazują, że polskie przedsiębiorstwa podejmują działania, zmierzające do wykorzystania wiedzy starszych pracowników. Najczęstszą formą przekazywania wiedzy jest tutoring i szkolenia. Dostatecznie często stosowane są także bazy danych. Bardzo rzadko natomiast wykorzystywany jest e-learning, który obecnie stosuje tylko jedna z badanych firm. Jednak ponad połowa ankietowanych uznaje tę formę za interesującą, co stwarza dobre perspektywy dla rozwoju e-learningu w przyszłości. Ankietowani są na ogół zadowoleni ze stopnia przekazywania wiedzy, co jest sprzeczne z deklarowanymi wcześniej stratami dla przedsiębiorstwa wynikającymi z przechodzenia pracowników na emeryturę. Rozbieżność ta może świadczyć o stosunkowo słabej znajomości bardziej efektywnych form transferu wiedzy.

Z odpowiedzi udzielonych przez respondentów wynika, że jak dotychczas w większości firm nie wdrażano programów mentoringu i e-learningu, jednak część firm zaczęła wykorzystywać niektóre ich elementy przy bieżącym zarządzaniu projektami. Jednocześnie widać, że polscy przedsiębiorcy są zainteresowani wprowadzaniem nowoczesnych programów przekazywania wiedzy, które pomogłyby im w szybszym wdrażaniu nowych pracowników do obowiązków służbowych oraz zachowaniu w firmie unikalnego „know-how”, które posiadają starsi pracownicy. Główną barierą we wdrożeniach jest jednak brak wystarczającej wiedzy, brak czasu i bariery psychologiczne zarówno starszych, jak i młodszych pracowników. W zakresie e-learningu jednym z problemów jest także brak umiejętności obsługi komputera w grupie starszych pracowników.

Połowa osób, które wzięły udział w badaniu wyraziło chęć wdrożenia programów mentoringu i e-learningu, jednak oczekiwane jest w tym zakresie wsparcie zewnętrzne w postaci profesjonalnych szkoleń przygotowawczych, gotowych podręczników i przewodników, pomocy ze strony eksperta zewnętrznego, a także możliwości poznawania dobrych praktyk z wdrożeń w innych przedsiębiorstwach.

Na podstawie przeprowadzonego badania można ponadto stwierdzić, że:

- Wśród kompetencji najważniejszych z punktu widzenia efektywności mentora ankietowani wymienili: komunikację, przywództwo, a także zdolność organizowania i planowania. Wskazania przedstawicieli poszczególnych grup różniły się nieco między sobą.
- Starsi wiekiem i stażem pracownicy zatrudniani przez polskie przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu posiadają raczej inne, niż wymagane dla efektywnego mentora kompetencje - najbardziej przystające do uznanych za najważniejsze w pracy mentora posiadają pracownicy z przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 200 pracowników, a więc też oni są najlepiej przygotowani do pełnienia roli mentorów dla młodszych i mniej doświadczonych kolegów.

Wprowadzanie w firmach programu monitoringu przy wykorzystaniu e-learningu wydaje się bardzo dobrym sposobem na przełamywanie nieufności między starszymi i młodszymi pracownikami. Udział tych osób w mentoringu będzie sprzyjał wzajemnemu poznaniu sposobów myślenia, wypracowaniu metod współpracy, a przede wszystkim doprowadzi do przekazania wiedzy i umiejętności młodszym przez pracowników, którzy w niedługim czasie opuszczą firmę, ale i odwrotnie. Prawdopodobne jest też, że młodszy, jeżeli więcej czasu spędzą ze starszymi i doświadczonymi kolegami, w przyszłości sami będą chętniej dzielili się własnymi doświadczeniami i „know-how” z kolejnym pokoleniem. Ponadto, dzięki e-learningowi starsi pracownicy będą mogli dodatkowo podnieść swoje kompetencje, co poszerzy ich możliwości zawodowe i powinno spowodować podniesienie poziomu samooceny – również w związku ze świadomością, że posiadają wiedzę stanowiącą dla firmy wartość, którą pragnie się zatrzymać w przedsiębiorstwie. Być może starsi pracownicy poczują się na tyle pewnie, że nie zechcą przy pierwszej nadarzającej się okazji przejść na emeryturę, bo uznają, że w swoim miejscu pracy są doceniani i potrzebni, co jest szczególnie ważne w Polsce ze względu na niską stopę zatrudnienia i niski średni wiek przechodzenia na emeryturę.

Wszystko zależy od tego, w jaki sposób proces mentoringu będzie przebiegał w firmie i jakie osobiste wrażenia wyniosą z niego uczestnicy, dlatego tak istotne wydaje się odpowiednie nastawienie i przygotowanie wszystkich osób, które mają w nim uczestniczyć. Ważne jest wyjaśnienie wszystkim pracownikom celu podejmowanej inicjatywy oraz przedstawienie oczekiwanych rezultatów, a przede wszystkim korzyści – dla pracowników jako całego zespołu, dla młodszych, ale i tych w wieku przedemerytalnym, jak i dla całej organizacji.

Można oczekiwać, że w związku z wprowadzeniem mentoringu przedsiębiorcy zyskają świadomość nieuchronności zmian i konieczności zapobiegania odpływowi „know-how” z firmy wraz z odchodzeniem pracowników na emeryturę, ale też być może zaczną dostrzegać w seniorach osoby nie poddające się powszechnym stereotypom, których potencjał jeszcze można wykorzystać dla dobra przedsiębiorstwa.