

Cecylia Sadowska-Snarska

## Model międzypokoleniowego przekazywania kompetencji i wiedzy w sektorze MŚP – dobre praktyki z Włoch

W artykule przedstawiono dobre praktyki z Włoch w zakresie zarządzania wiekiem pracowników w wieku 50+ w sektorze małych przedsiębiorstw, w kontekście narastającego problemu starzejących się zasobów pracy. Szczególną uwagę zwrócono na problemy współpracy międzypokoleniowej w firmach: młodzi – starsi pracownicy, jak też współpracy między nowymi, przyjmowanymi do pracy, pracownikami a starszymi, odchodzącymi, możliwości i metod przekazywania wiedzy, zarówno formalnej, jak i ukrytej, przez starszych pracowników.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiekiem (*age management*), kompetencje i wiedza starszych pracowników (*competence and knowledge of older workers*), dobre praktyki z Włoch (*good practices in Italy*)

### Wstęp

W warunkach współczesnej gospodarki czynnikiem, jakim jest wiedza, stanowi kluczowe źródło, na którym przedsiębiorstwa budują swą wartość, trwałość przewagi konkurencyjnej (zob. m.in. Zambelli, 2010; Król, Ludwiczynski, 2007; Brdulak, 2005; Grudzewski, Hejduk, 2004, 2005), czy też rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw (Haberla, Kuźmińska-Haberla, 2013; Niklewicz-Pijaczyńska, Wachowska, 2012; Bielski, 2007). Inwestowanie w wiedzę jest jednak trudne i kosztowne dla przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Z doświadczeń praktycznych wynika, iż kluczowymi posiadaczami kompetencji i wiedzy, w tym ukrytej, są starsi pracownicy. We Włoszech okazało się, że o ile duże firmy potrafią zarządzać przekazywaniem wiedzy juniorom przez starszych pracowników, o tyle jeśli chodzi o małe firmy, pojawił się problem nieumiejętności

zarządzania osobami odchodzącymi na emerytury. Dlatego też zaistniała pilna potrzeba wypracowania i upowszechnienia narzędzi zarządzania wiekiem w sektorze MŚP, wspomagających pozyskiwanie unikatowych kompetencji od odchodzących starszych pracowników, a także przekazywanie wiedzy osobom młodszym.

W firmach dominuje przekonanie, iż odejście starszych pracowników może przynosić określone straty związane w szczególności z utratą tzw. skarbnicy doświadczenia (kompetencji, znajomości i umiejętności), jaką seniorzy zgromadzili w okresie pracy – świadomie lub nieświadomie.

Celem publikacji jest przedstawienie dobrych praktyk z Włoch w zarządzaniu wiekiem pracowników w wieku 50+ w sektorze małych przedsiębiorstw, w kontekście narastającego problemu starzejących się zasobów pracy. Szczególną uwagę zwrócono na problemy współpracy międzypokoleniowej w firmach: młodzi – starsi pracownicy, jak też współpracy między pracownikami nowymi, przyjętymi do pracy, a pracownikami starszymi, którzy wkrótce odejdą z pracy. Przedstawiono także metody przekazywania wiedzy, zarówno formalnej, jak i ukrytej, przez starszych pracowników.

Niniejsza publikacja jest efektem badań w ramach współpracy realizowanej w projekcie PO KL „INNOWACJE 50+. Program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia” w latach 2010–2013 z włoskim instytutem IAL Friuli Venezia Giulia. Odwołamy się do doświadczeń zdobytych podczas realizacji projektów innowacyjnych<sup>1</sup> z regionu Veneto, zorientowanych na wsparcie firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, poprzez dostarczenie odpowiedniej wiedzy i narzędzi odnośnie do zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach w kontekście narastającego problemu starzejących się zasobów pracy.

## Jak pozyskać kompetencje od odchodzących starszych pracowników?

W procedurze zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach włoskich, uwzględniających kwestie starzenia się pracowników, ważnym elementem działań jest pozyskiwanie unikatowych kompetencji od odchodzących starszych pracowników. Wychodzi się z założenia, iż seniorzy w firmie to swoista skarbnica kompetencji, a ich odejście oznacza najczęściej utratę tego zasobu, ważnego z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej firmy.

1            Rezultaty tych projektów zostały przedstawione m.in. w publikacjach: *Age management. Interventi per gli over 45. Percorsi strumenti per gli over-45 nel mercato del lavoro: la sperimentazione in Veneto* (2010) i *La valorizzazione dei saperi taciti. Una sfida tra presente e futuro* (2010).

Z tego punktu widzenia, bardzo ważne staje się z jednej strony opisanie dotychczasowych funkcji i zadań realizowanych przez seniorów, z drugiej – ewentualne przypisanie im nowych funkcji i zadań, zwłaszcza w kontekście przekazania przez nich wiedzy i doświadczenia młodszym pracownikom.

Część seniorów, z biegiem czasu, nabywa specjalistyczną wiedzę, wręcz osiąga poziom ekspercki. Są to głównie pracownicy, którzy wykorzystywani są w działalności firmy do rozwiązywania kluczowych problemów dotyczących zarządzania czy też działalności produkcyjnej. Inna grupa seniorów to posiadacze unikatowych, praktycznych umiejętności związanych np. z uruchomieniem nowych i skuteczniejszych sposobów realizacji zadań firmowych albo odkryciem tzw. sztuczek zawodu, np. dotyczących specyficznych sposobów używania materiałów, usuwania usterek lub zwiększania skuteczności i jakości funkcjonowania maszyn.

Dlatego też włoskie firmy wykazują dużą troskę o tych starszych pracowników, posiadających unikatową wiedzę, których brak może być szczególnie odczuwany po opuszczeniu przez nich firmy. Kluczową kwestią staje się wtedy wyodrębnienie, sformalizowanie i zachowanie w formie *know-how* firmy tego bogactwa wiedzy seniorów. Niektóre osoby starsze posiadają kompetencje i doświadczenie zdobyte w firmie, które mogą przekazać nowym pracownikom (nowicjuszm).

Po wyodrębnieniu tej najbardziej cennej grupy seniorów, stopniowo są oni wycofywani z ich dotychczasowych stanowisk produkcyjnych i przesuwani na stanowiska mistrzów, gdzie zaczynają pełnić nowe funkcje: opiekuna, mentora, trenera, czy też eksperta.

W przedsiębiorstwach, w momencie pojawienia się wizji odejścia pracowników ze względu na wiek, aby nie stracić specyficznych, unikatowych kompetencji dla firmy, posiadanych przez odchodzące osoby, podejmowane są działania w kierunku wyodrębnienia i zebrania kompetencji strategicznych dla firmy. Szczególnie zwraca się uwagę na:

- kluczowe kompetencje techniczne: te, które są najważniejsze z punktu widzenia konkurencyjności firmy;
- kluczowe kompetencje organizacyjne: te, które pozwalają na stworzenie skutecznej i konkurencyjnej organizacji firmowej pod względem relacji, koordynacji i kontroli;
- specjalistyczne kompetencje eksperckie: pozyskiwane powoli i w trudny sposób.

Aby zachować kompetencje strategiczne w firmach, tworzone są mapy kompetencji, gdzie krzyżują się stanowiska i kompetencje strategiczne z ich posiadaczami mającymi powyżej 50 lat i którym pozostało mniej więcej pięć lat pracy w firmie. W ten sposób wyodrębniane są ryzyka utraty firmowych kompetencji strategicznych (schemat 1).

Schemat 1. Mapa kompetencji pracowników w wieku 50+

	Ryzyko utraty kompetencji					
	Pracownicy powyżej 50. roku życia i ci, którym pozostało PONAD 5 lat aktywności zawodowej			Pracownicy powyżej 50. roku życia i ci, którym pozostało MNIEJ niż 5 lat aktywności zawodowej		
	Rok	Rok	Rok	Rok	Rok	Rok
Stanowiska strategiczne						
Kluczowe kompetencje techniczne						
Kluczowe kompetencje interpersonalne						
Ekspert, specjalista						

Źródło: *Age management. Interventi per gli over 45...*, 2010, s. 47.

Jeśli chodzi o sposoby zbierania kompetencji od pracowników w wieku 45+ / 50+, to z doświadczeń włoskich firm wynika, że skuteczne są takie metody, jak: wywiad prowadzony przez eksperta, wywiad juniorów (młodych pracowników z ekspertem), nagranie filmowe, opowiadanie o karierze, *focus group*, grupy międzypokoleniowe oraz kontrakt.

Jednym ze sposobów przekazywania kompetencji przez starszych pracowników (ekspertów) jest dość tradycyjna, ale użyteczna metoda, a mianowicie wywiad przeprowadzony przez specjalistę z firmy (znawcę problemu, eksperta), któremu odchodzący senior opowiada o: zakresie wykonywanej pracy, wymaganym rezultacie, tym, co trzeba wiedzieć, aby osiągnąć rezultat (jak?), sposobie uczenia się (co było najbardziej pożyteczne, co stanowiło przeszkodę?), tym, czego i w jaki sposób nauczyłby nowego pracownika, aby wprowadzić go do pracy (na stanowisko/do zawodu).

Inny sposób to wywiad juniorów (nowych pracowników) z odchodzącymi seniorami-ekspertami. Nowicjusze przygotowują najpierw w grupie pytania: Co muszę wiedzieć?, Co muszę potrafić robić, żeby dobrze wykonywać powierzoną mi pracę? Następnie proszą eksperta o wyjaśnienie powstałych wątpliwości. Przeglądają raz jeszcze wywiad i sygnalizują to, co nie jest jasne, jak też to, z czego zdali sobie sprawę, że powinni byli zapytać, a nie zapytali. Takie spotkania z ekspertem należy powtarzać tyle razy, ile jest to konieczne, w zależności od postępów w nauce odpowiednich umiejętności.

Bardzo pożytecznym sposobem pozyskania strategicznych kompetencji seniorów jest nagranie filmowe. Można je zrealizować na dwa sposoby, a mianowicie:

pierwszy, kiedy to senior-ekspert mówi, jakie zadania są najważniejsze, lub omawia całą sekwencję do wykonania w celu otrzymania określonego produktu, drugi, polegający na wyznaczeniu jednej osoby uczącej się do wykonania tego zadania.

Filmowane są różne fazy. Użyteczność dokumentu sfilmowanego ma taką zaletę, że można go nagrywać, odtwarzać i montować w dowolnej chwili (np. podczas ustawiania lub załadowywania maszyny, lub przy zmianie materiału, lub też podczas rzadkich konserwacji). Również nowicjusze (ewentualnie jeden) mogą obejrzeć sfilmowany dokument razem z seniorem-ekspertem, który w trakcie może wyjaśniać wszelkie wątpliwości. Zarówno w przygotowaniu, jak i w nagrywaniu, uczestniczą osoby uczące się (nowicjusze), którzy ze swej strony sugerują, jaką kwestię należy zgłębić.

Innym sposobem jest opowiadanie o dotychczasowej karierze przez odchodzącego seniora-eksperta. Dotyczy to w szczególności osób, które zajmowały stanowiska kierownicze, związane z odpowiedzialnością. Podczas wywiadu zachęca się go do opowiadania o tym, co, jego zdaniem, jest najważniejsze, w jaki sposób nauczył się posiadanych kompetencji, co zrobiłby inaczej, a czego nie zmieniłby. Opowiadanie może być nagrane na wideo (można je potem wielokrotnie odtwarzać) lub ewentualnie tylko w wersji audio. Wywiad może być zrealizowany przez specjalistę z firmy (zwraca uwagę na kluczowe kwestie zawodowe) lub przez nowicjusza (jednego lub w grupie).

Na uwagę zasługuje także metoda wywiadu grupowego (*focus group*) z udziałem większej liczby seniorów-ekspertów z jednego stanowiska i jednej profesji. Wtedy istnieje możliwość porównania ich sposobów działania, sugestii odnośnie do tego, jak postępować i jak nie postępować. Jest to metoda bardziej korzystna od jednoosobowego wywiadu, ponieważ pozwala na poddanie konfrontacji większej ilości doświadczeń i informacji.

Grupy międzypokoleniowe to także interesujący sposób rozwoju kompetencji strategicznych w firmie. Polega na grupowym wywiadzie, przy czym uczestnikami są nie tylko seniorzy, ale także nowicjusze. Pozwala na konfrontowanie punktów widzenia i doświadczeń, również tych międzypokoleniowych, co skutkuje wzajemnym wzbogacaniem swoich kompetencji.

Innym sposobem jest zawarcie kontraktu z odchodzącym pracownikiem-seniorrem na pełnienie funkcji eksperta wewnętrznego i zewnętrznego (promując również w ten sposób obraz firmy i jej *know-how* w otoczeniu).

Kluczową kwestią w przypadku kompetencji strategicznych dla firmy, wynikających z doświadczenia, jest ich formalizacja. Bez tego nigdy nie wiadomo, czy rzeczywiście jest się ich posiadaniem (zarówno na poziomie personelu, jak i firmy). Z tego względu należy obserwować seniorów, w jaki sposób oni „to robią” (lub też popro-

sić, aby opowiedziały), a następnie zapytać, dlaczego postępują w taki, a nie inny sposób. To, co usłyszymy, nie znajduje się ani w procedurach, ani nigdzie indziej, należy więc szybko to nagrać, aby nie utracić tak cennych informacji.

We włoskich firmach przywiązuje się wagę nie tylko do zebrania od seniorów-ekspertów kompetencji strategicznych dla firmy, ich formalizacji, ale także do wykorzystania ich w praktyce. Na szczególną uwagę zasługuje przepływ wiedzy od seniora do juniora, to znaczy od eksperta do nowicjusza, z powodu wymiany kadr lub wspomagania dotychczasowych pracowników w firmie.

Z punktu widzenia międzygeneracyjnego przepływu kompetencji na uwagę zasługują takie techniki i metody, jak: *tutoring*, *action learning*, *coaching* oraz *mentoring*.

Technika tutoringu jest najczęściej wykorzystywana przy wprowadzaniu nowego pracownika (nowicjusza) przez pracownika w wieku 50+ w struktury firmy. Firmowym tutorem jest osoba pełniąca rolę przewodnika i osoby ułatwiającej przebieg włączania do firmy i nauki. W celu uzyskania efektu skuteczności tutoringu zawierany jest z pracownikiem w wieku 50+ kontrakt związany z pełnioną nową funkcją w firmie, związaną z włączaniem do firmy i nauki nowych pracowników.

*Action learning*, czyli uczenie się poprzez działanie, jest to narzędzie służące rozwojowi kompetencji juniorów. Uczestnicy pod kierunkiem seniora-eksperta, tzw. doradcy, wypracowują sposoby rozwiązania realnych problemów poprzez zadawanie pytań i analizowanie sytuacji praktycznych ze środowiska pracy. Praca ma miejsce w grupie 5–6 osób, z których każda realizuje stanowiący wyzwanie projekt lub zadanie związane z wykonywaną pracą. Te projekty/zadania są dopasowane do specyfiki pracy uczestnika, jego poziomu umiejętności oraz indywidualnych potrzeb rozwoju. Mogą być też grupowe. Grupa stanowi wtedy swoiste narzędzie do uczenia się – każdy z uczestników dzieli się swoim doświadczeniem w rozwiązywaniu problemów/realizacji wspólnego projektu. Zadanie może opierać się też na aktualnie realizowanych w firmie projektach.

*Coaching* jest procesem doskonalenia kwalifikacji juniorów pod kierunkiem coacha, pracownika w wieku 50+, przez nabywanie nowych umiejętności, korygowanie nieskutecznych zachowań. Polega na obserwacji osoby szkolonej w trakcie wykonywanej pracy, samoocenie, informacji zwrotnej i planowaniu nowych strategii postępowania. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między trenerem osobistym (*coach*), którym jest starszy pracownik, a jego uczniem/pracownikiem. Zasadniczym zadaniem coachingu jest wsparcie osoby objętej coachingiem w osiągnięciu przez nią uzgodnionych z coachem celów.

Osoby w wieku 50+ mogą również pełnić funkcję mentorów wobec osób przyjmowanych do pracy lub dotychczasowych pracowników. *Mentoring* występuje wtedy, gdy starszy kolega, postrzegany jako posiadający dużą wiedzę, udziela rad

i przyjmuje rolę wzorca dla juniora. *Mentoring* to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia (Bąk, Bednarz, 2013; Karwala, 2009, s. 111).

## Metody przekazywania wiedzy ukrytej starszych pracowników<sup>2</sup>

Jak wykazaliśmy wcześniej, kluczowymi posiadaczami wiedzy ukrytej są starsi pracownicy. Wiedza i doświadczenie seniorów to naturalny kapitał każdej firmy i kapitał społeczeństwa (Wolińska, 2009, s. 7).

Skuteczność osiągnięcia celów firmy wymaga konwersji wiedzy ukrytej w łatwo dostępną wiedzę formalną, która będzie szeroko wykorzystywana w firmie (Piotrowska, 2012; Karwowski, 2004).

We włoskich firmach pojawił się problem konieczności wypracowania i wdrożenia modelu szkoleniowego w kontekście zarządzania wiekiem, a szczególnie w kontekście przekazywania wiedzy ukrytej od seniora do juniora. Problem ten z całą ostrością wystąpił w przemyśle obuwniczym, głównie w zagłębiu rzeki Brenta, gdzie produkuje się 21 milionów par butów rocznie. Cena pary butów z tego regionu jest o cztery razy wyższa niż średnia krajowa cena, gdyż produkowanych jest tutaj ponad 120 modeli markowych (m.in. dla kreatorów mody Yves Saint Laurent, Christian Dior). Są to buty o najwyższej jakości w skali światowej, robione ręcznie. Z tego względu kluczową kwestią staje się wiedza, jak taki drogi i niszowy wyrób wyprodukować w sytuacji, kiedy pojawił się problem nasilonego odchodzenia starszych pracowników, obdarzonych olbrzymim potencjałem wiedzy milczącej. Należy podkreślić, iż gros seniorów to osoby w bardzo zaawansowanym wieku, cechujący się czasami niskim wykształceniem, lecz mający wiedzę o produkcji. Poza tym nie wykazują skłonności do szkolenia innych, zwłaszcza młodych pracowników, z wyższym wykształceniem politechnicznym.

Znaczna część włoskich przedsiębiorstw z sektora obuwniczego stawia na bardzo wysoką jakość produkcji, zatem rzeczą konieczną jest troska o to, aby nie zostały utracone podstawowe umiejętności i kompetencje techniczne opanowane przez starszych pracowników. Z tego względu bardzo ważną kwestią stało się wypracowanie i upowszechnienie w sektorze MŚP metodologii kształcenia, odnoszącej się do przekazywania wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) od seniorów do juniorów.

Takiego wyzwania podjęto się w ramach realizacji w regionie Veneto innowacyjnego projektu, który miał na celu wypracowanie metodologii dla waloryzacji

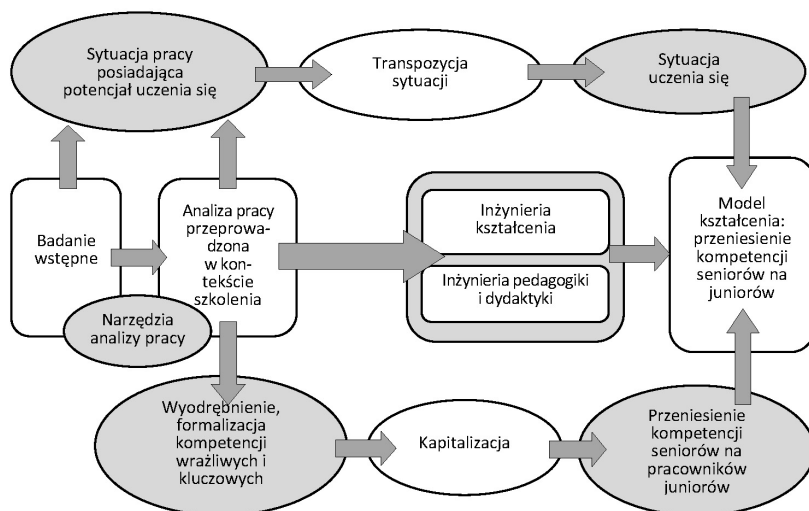
2 Część ta została opracowana na podstawie materiałów i raportu końcowego z realizacji w regionie Veneto projektu innowacyjnego (*La valorizzazione dei saperi taciti...*, 2010).



wysokich kompetencji zawodowych typu rzemieślniczego, rzadko spotykanych na rynku pracy, ułatwiając przeniesienie tych umiejętności i doświadczeń na młodych pracowników, szczególnie w przemyśle obuwniczym.

Z punktu widzenia potrzeb firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw bardzo ważne okazało się kształcenie łączące teorię z praktyką, które to w porównaniu z przedsiębiorstwami dużymi częściej korzystają z pozaformalnych i nieformalnych procesów uczenia się, o fundamentalnym znaczeniu dla przekazywania i nabywania wiedzy milczącej. Wiąże się to także z pewnymi aspektami problematyki dotyczącej europejskiego zjawiska *age management* oraz rolą pracowników-seniorów posiadających kluczową wiedzę, nagromadzoną na przestrzeni długich lat. Umożliwienie seniorom dzielenia się tą wiedzą potraktowano jako kluczowy czynnik w rozwoju firm z sektora MŚP i poprawy ich pozycji konkurencyjnej.

**Schemat 2.** Etapy wdrażania metodologii kształcenia



Źródło: *La valorizzazione dei saperi taciti...*, 2010, s. 23.

W ramach projektu została wypracowana metodologia dydaktyki zawodowej, zorientowana na przekazywanie kluczowych umiejętności pracowników doświadczonych pracownikom-juniorom, która jest wdrożona w przedsiębiorstwach włoskich na podstawie ścieżki, zawierającej cztery etapy główne (schemat 2):



- rozpoznanie wstępne, mające na celu określenie i sformułowanie zagadnień, wyodrębnienie kluczowych sytuacji pracy, posiadających potencjalną możliwość uczenia się, oraz sformalizowanie raportu wstępnego;

- analiza pracy mająca na celu wyodrębnienie, opisanie, formalizację i kapitalizację kompetencji pracowników-seniorów i juniorów dotyczących wykonywania pracy;

- zaprojektowanie modelu szkoleniowego zawierającego transfer wiedzy z pozycji pracy w sytuacji uczenia się;

- zastosowanie modelu szkoleniowego związanego z przekazywaniem wiedzy, w tym ukrytej, na linii senior-junior.

Podstawą wypracowania metodologii dydaktyki zawodowej jest analiza pracy<sup>3</sup>, ukierunkowana na kształcenie, mająca na celu wzmocnienie więzi łączącej pracę i kształcenie, poprzez analizę poszczególnych czynności. Analiza pracy stawia sobie za cel wykonanie fotografii całości kształtu sytuacji pracy z wyodrębnieniem poszczególnych części składowych: kontekstu, pracownika (wykonawcy), zadania, rzeczywistej czynności.

Kontekst pojmowany jest jako zbiór cech charakterystycznych danego środowiska pracy, takich jak:

- cele i treść pracy pracownika, zdefiniowane przez organizację: zadania do realizacji, kontrole do przeprowadzenia, sposób wykorzystania, procedury oraz instrukcje, których należy przestrzegać, dokumenty i środki techniczne, jakie są do dyspozycji;

- warunki czasowe pracy: godziny, ramy czasowe;

- organizacja pracy: podział zadań pomiędzy pracownikami, relacje pomiędzy poszczególnymi jednostkami, organizacja zespołów pracowniczych, kryteria jakościowe;

- warunki społeczne: umowa o pracę, kwalifikacje, płaca;

- stanowisko pracy, środowisko fizyczne: oświetlenie, hałas, przepływ pracowników.

Wykonanie przydzielonych zadań przez pracownika (drugi komponent) uwarunkowane jest jego cechami charakterystycznymi, takimi jak:

- cechy fizjologiczne: wiek, płeć, staż pracy, stan zdrowia, uwarunkowania fizyczne związane z określonymi rytmami biologicznymi, zmęczeniem;

3 Analiza pracy została dokonana z wykorzystaniem francuskiego podejścia w zakresie ergonomii. W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wyniki analizy pracy mają dość szerokie zastosowanie. Są one podstawą do: projektowania i usprawniania organizacji pracy, określania wymogów kwalifikacyjnych na stanowiskach pracy i racjonalnego doboru pracowników, wartościowania i oceny efektów pracy, programowania szkolenia i doskonalenia pracowników, budowy systemów motywacyjnych, poprawy warunków pracy (por. Piechnik-Kurdziel, 2000, s. 54 i nast.).

- cechy psychiczne: doświadczenie w wykonywaniu zadania, motywacja do pracy, kompetencje w środowisku pracy.

Jeśli chodzi o zadania i działalność rzeczywistą (trzeci i czwarty komponent), w ramach badań ustala się:

- co (robić); które badanie odpowiada przydzielonemu zadaniu;
- jak (robić); gdzie można wyodrębnić zadanie wyznaczone, zdefiniowane, efektywne oraz czynność rzeczywistą.

W syntetycznie ujętym zarysie koncepcyjnym analiza pracy jest przedstawiona jako:

- analiza wyznaczonego zadania, które z natury jest wyłączone z kontekstu i niezależne od osoby je wykonującej; ma na celu zebranie wszystkich informacji niezbędnych do zrozumienia oczekiwanych celów oraz środków dostarczonych przez organizację dla ich osiągnięcia; istotne elementy zadania są wyodrębnione i opisane na podstawie zapisów, nawet niesformalizowanych, dokumentów oficjalnych (procedury, normy, instrukcje, podręczniki, przewodniki itd.);

- analiza zadania zdefiniowanego, w ramach której wykorzystuje się metody i narzędzia analizy praktycznej, takie jak: wywiady, kwestionariusze; jej celem jest uzyskanie wypowiedzi pracowników na temat interpretacji zadań wyznaczonych w zależności od środków, uwarunkowań i kontekstu sytuacji pracy;

- analiza zadania efektywnego, pozwalająca wyodrębnić podstawowe zachowania i czynności wykonywane na przedmiotach i w otoczeniu.

W ramach metodologii kształcenia opartej na analizie pracy termin „działalność” ma precyzyjne znaczenie: wskazuje na zbiór spójnych, określonych czynności, zorganizowanych według procesu logicznego, uchwytnego dzięki obserwacji. Działalność przyczynia się do realizacji i transformacji produktu, świadczenia lub usługi. Stanowi pewnego rodzaju odpowiedź na przykład na pytanie, czym konkretnie zajmuje się pracownik na konkretnym stanowisku pracy.

„Zadanie” stanowi podstawową jednostkę pracy i wpisuje się w pewną sekwencję chronologiczną niezbędnych czynności wykonywanych w ramach prowadzenia działalności. Ta definicja działalności w ergonomii i dydaktyce zawodowej została sformułowana w sposób następujący: „Aby uzyskać dany produkt, pracownik wykonuje realne zadanie różniące się od zadania wyznaczonego, przydzielone według ustalonej procedury czasu i metody”. W tej perspektywie zadanie realne przyjmuje nazwę czynności.

**Analiza czynności realnej**, która z racji szczególnej natury jest usytuowana w konkretnym kontekście, stanowi oddzielną, komplementarną metodę odczytywania funkcjonowania przedsiębiorstwa; można ją zdefiniować jako „przejaw funkcjonowania człowieka podczas wykonywania określonego zadania”. Stawia sobie za cel zrozumienie:

- zachowań, gestów, postawy, ruchu i przemieszczenia, trybu działania – uchwytnych podczas obserwacji, dzięki którym operator dostosowuje się do określonych uwarunkowań wyznaczonego zadania (czyni to po to, by sprawdzić, czy wszystko funkcjonuje poprawnie);

- procesów poznawczych rozwijanych przez pracownika, aby przetwarzać informacje, planować czynności lub podjąć decyzję pomocną w wykonaniu danej pracy.

**Analiza różnic**, często pomijanych, nieznanych lub negowanych, występujących pomiędzy pracą wyznaczoną, zdefiniowaną, a czynnością rzeczywistą, nie ma na celu wprowadzania sankcji. Jej funkcją jest określenie przyczyn oraz interpretacja znaczenia. Różnice są nieuniknione, ponieważ rzeczywistość jest zmienna, a sytuacje często są nieprzewidziane. Analiza różnic stanowi po prostu pewną odpowiedź na wydane polecenie. Różnice mogą odnosić się do:

- celów (pracownik nie realizuje celów przedsiębiorstwa, które mogą zawierać rozbieżności dotyczące zasięgu lub natury);

- sposobów działania (pracownik dostosowuje swoje procedury w zależności od uwarunkowań i ograniczeń, na jakie napotyka: zmiana jakości surowca, usterki, wyczerpanie się zapasów, pęknięcie narzędzi, posiadane umiejętności/kompetencje);

- stosowanych narzędzi, wyposażenia lub maszyn (pracownik może posługiwać się nimi w innym trybie niż ten, który został wyznaczony);

- rytmu pracy (pracownik może mieć opóźnienia lub zyskać czas podczas określonych operacji).

Wyniki analizy tych różnic pozwalają na sformułowanie zaleceń, zmierzających z jednej strony do polepszenia wydajności i standardów jakościowych procesów pracy przebiegających w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś – do polepszenia warunków pracy pracownika pod względem zdrowia, bezpieczeństwa i kompetencji.

## Zakończenie

Z opisu dobrych praktyk z Włoch odnośnie do zarządzania wiekiem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wynikają ważne wnioski w kontekście gospodarowania potencjałem pracy w wieku 50+ w polskich przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych, które poszukują nowych możliwości rozwoju i poprawy swojej pozycji konkurencyjnej.

Należy mieć nadzieję, iż w obliczu narastającego problemu starości demograficznej, w tym starzejących się zasobów pracy, wzrastać będzie świadomość na temat konieczności i możliwości wykorzystania kompetencji i wiedzy dojrzałych pracowników, zwłaszcza w obliczu konieczności zastąpienia ich w przyszłości przez pracowników młodych (Mongelli, 2010, s. 30).

## Literatura

*Age management. Interventi per gli over 45. Percorsi strumenti per gli over-45 nel mercato del lavoro: la sperimentazione in Veneto* (2010), Regione del Veneto, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Bąk M., Bednarz P., red. (2013), *Zostań mentorem*, Warszawa, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

Bielski I. (2007), Zasoby ludzkie w kreowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa produkcyjnego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

Brdulak J.J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Warszawa, SGH.

Grudzewski W. M., Hejduk I. (2005), Zarządzanie wiedzą w organizacjach, *E mentor*, nr 1 (8).

Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa, Difin.

Haberla M., Kuźmińska-Haberla A. (2013), Wiedza jako kluczowy czynnik rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw, *Nauki o Zarządzaniu*, nr 2 (15).

Invecchiamento e occupabilità: inquadramento del fenomeno e spunti per l'analisi (2011), *Obiettivo Lavoro*, listopad.

Karwala S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Nowy Sącz, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University.

Karwowski W. (2004), Zarządzanie wiedzą, *Bezpieczeństwo Pracy*, nr 11.

Król H., Ludwiczynski A. (2007), Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

*La valorizzazione dei saperi taciti. Una sfida tra presente e futuro* (2010), Politecnico Calzaturiero.

Mongelli T.L. (2010), *Strategie i metody wydłużania aktywności zawodowej osób po 50. roku życia. Analiza rozwiązań innowacyjnych we Włoszech dotyczących wydłużania aktywności zawodowej*, Lublin, Europerspektywa.

Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2012), *Wiedza – kapitał ludzki – innowacje*, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski.

Piechnik-Kurdziel A. (2000), Analiza pracy jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi, *Zeszyty MWSE w Tarnowie*, z. 3.

Piotrowska A. (2012), Wiedza jawna i niejawną jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem, w Grzegorzczak A., red., *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Warszawa, Wyższa Szkoła Promocji.

Zambelli M. (2010), Premessa, w *La valorizzazione dei saperi taciti. Una sfida tra presente e futuro*, Politecnico Calzaturiero.

---

**Method of Transmitting Competencies and Knowledge  
between Generations in the SME Sector: Best Practice from Italy**

Summary

The article presents best practices as applied in Italy in the field of age management of workers aged 50+ in the small business sector in the context of the growing problem of an aging workforce. Particular attention was paid to the problems of intergenerational cooperation within companies—younger–older workers—as well as cooperation among newly hired workers and older, departing workers as well as opportunities and methods for the transfer of knowledge, both formal and tacit.

---

C e c y l i a S a d o w s k a-S n a r s k a – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie ekonomii, adiunkt na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. W kadencji 2011–2014 jest członkiem Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Zainteresowania badawcze i publikacje skupione są głównie wokół problematyki społeczno-ekonomicznych aspektów gospodarowania zasobami pracy, zarówno na poziomie makroekonomicznym, regionalnym, lokalnym, jak też mikroekonomicznym (poziom przedsiębiorstw). Szczególnie dużą wagę przywiązuje w swoich badaniach do poszukiwania rozwiązań mających na celu pełne i efektywne wykorzystanie zasobów pracy.