

BARIERY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ PRZEZ PRZEDSTAWICIELI POKOLENIA „BABY BOOMERS”

*Barbara Chomątowska¹
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz²*

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie barier dzielenia się wiedzą przez pracowników w wieku 50+ („Baby Boomers”). Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, powstał na bazie krajowej oraz zagranicznej literatury przedmiotu oraz badań przeprowadzonych przez autorki. W artykule wykorzystano wyniki wywiadów przeprowadzonych z osobami w wieku 50+ oraz z przedstawicielami organizacji zatrudniających pracowników w tym wieku.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, dzielenie się wiedzą, pokolenie „Baby Boomers” („BB”), bariery dzielenia się wiedzą.

1. Wstęp

Wiedza to specyficzny zasób współczesnej organizacji, określaną mianem pierwotnego, ponieważ umożliwia powstawanie i pozyskiwanie wszelkich innych zasobów. W dobie społeczeństw i gospodarek opartych na wiedzy umiejętne zarządzanie tym zasobem nabrało strategicznego znaczenia i ma kluczowe znaczenie dla tworzenia długotrwałej przewagi konkurencyjnej (por. Jemielniak, Koźmiński, 2012).

¹ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą / Wrocław University of Economics, Faculty of Management and Computer Science and Finance / Department of Work and Production Management, e-mail: barbara.chomatowska@ue.wroc.pl.

² Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą / Wrocław University of Economics, Faculty of Management and Computer Science and Finance / Department of Work and Production Management, e-mail: agnieszka.zarczyńska-dobiesz@ue.wroc.pl.

Skuteczne i efektywne zarządzanie wiedzą uzależnione jest od wielu, różnej natury czynników. Wymaga uwzględniania wyzwań rodzących się na gruncie przemian zachodzących wewnątrz oraz w otoczeniu przedsiębiorstw. Jednym z nich są postępujące zmiany w strukturze wiekowej społeczeństw wielu krajów, także Polski. Wraz z nimi pojawia się konieczność odpowiedniego podejścia do starszych pracowników, ich wiedzy oraz doświadczenia, które budowali przez całe swoje życie (bardzo często w jednej organizacji). Osoby 50+ są wartościowym kapitałem organizacji, dysponują często dużym potencjałem wiedzy i doświadczenia, które organizacja może stracić, jeżeli nie zostaną podjęte spójne i systemowe działania na rzecz włączenia tej wiedzy do zasobów wiedzy organizacyjnej oraz produktywnego jej wykorzystania (por. Pietrus-Rajman, 2013). Istotne jest również ich motywowanie do dzielenia się wiedzą.

Zasadniczym celem artykułu jest identyfikacja czynników, które utrudniają dzielenie się wiedzą przez pracowników w wieku 50+ w organizacji. Rozważania prezentowane w opracowaniu mają charakter teoretyczno-empiryczny, bazują na źródłach literaturowych oraz wywiadach przeprowadzonych z osobami w wieku 50+ oraz z przedstawicielami organizacji zatrudniających pracowników w tym wieku³.

2. Zarządzanie wiedzą w obliczu przemian demograficznych

W literaturze przedmiotu zarządzanie wiedzą definiuje się jako celowy, systematyczny proces koordynowania w organizacji powiązanych ze sobą działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem, przechowywaniem, upowszechnianiem, rozwojem oraz alokacją wiedzy przez pojedynczych pracowników i zespoły ludzi dla realizacji celów organizacyjnych (Rastogi, 2000; Mikuła, 2001). Zdaniem E. Stańczyk-Hugiet (2007) proces ten służy kreowaniu i wykorzystywaniu wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji, ale także do stymulowania pracowników do dzielenia się wiedzą – poprzez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy i systemów transferu wiedzy w ramach organizacji.

Literatura przedmiotu prezentuje wiele różnych rodzajów klasyfikacji wiedzy. Najczęściej spotykanym jest podział wiedzy na jawną i ukrytą (Polanyi, 1962; Brdulak, 2012; Grudzewski, Hejduk, 2004; Nonaka, 2006):

- wiedza jawna, dostępna (*explicit knowledge*) – oparta na skodyfikowanych źródłach, np. książkach, procedurach, instrukcjach, filmach, za pomocą których możliwe jest jej utrwalenie, przekazywanie do powszechnego użytku;
- wiedza ukryta (*tacit knowledge*) – oparta jest na doświadczeniu i jej zdobycie wymaga pozyskania określonych kompetencji. Jej elementami są: punkt widzenia, przekonania czy schematy myślowe. Z tych względów nie można jej przekazać innym osobom w prosty sposób.

Z perspektywy zarządzania wiedzą istotny jest również podział wiedzy na:

³ Opis metodyki badań znajduje się w punkcie 4 artykułu.

- wiedzę ogólną – możliwą do wykorzystania bez żadnych ograniczeń;
- wiedzę specyficzną, która jest dostępna tylko dla wybranych grup osób i musi być odpowiednio chroniona.

Treść zarządzania wiedzą stanowią procesy związane z wiedzą. G. Probst, S. Raub i K. Romhardt (2002) zaliczyli do nich: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy. Procesy te są wzajemnie zależne i powinny tworzyć spójny system.

Skuteczność zarządzania wiedzą uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Bardzo ważne jest, aby działania podejmowane przez organizacje w tym obszarze były przemyślaną odpowiedzią na zmiany zachodzące w ich wnętrzu oraz w otoczeniu. Istotne są tutaj między innymi przemiany demograficzne i społeczne zachodzące w polskim społeczeństwie. Liczba ludności w Polsce systematycznie spada. Zgodnie z prognozą ludności do 2050 roku proces ten będzie się nasilał. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest malejąca liczba urodzeń. Spadkowi liczby urodzeń towarzyszy systematyczny wzrost oczekiwanej długości życia. W 2050 r. przeciętne trwanie życia mężczyzn wyniesie – zgodnie z prognozą – 82,1 lat, kobiet 87,5 lat. Co ważne, zjawisku długowieczności Polaków będzie towarzyszyć wzrost wskaźnika przeciętnego trwania życia w zdrowiu. Oznacza to, że zarówno w przypadku kobiet, jak i mężczyzn większa część ich życia będzie okresem bez ograniczeń spowodowanych niepełnosprawnością. Powyższe w istotnym stopniu powoduje znaczące zmiany w strukturze wieku ludności. Dotyczą one przede wszystkim wzrostu udziału osób starszych w populacji, kosztem udziału najmłodszych. Społeczeństwa wielu krajów, w tym Polski starzeją się. Jest to zjawisko nieuchronne, które trwa i będzie się pogłębiać. Na rynku pracy będzie coraz mniej młodych, a coraz więcej starszych osób. Niepokojący jest przede wszystkim spadek ludności w wieku produkcyjnym oraz wewnętrzna struktura tej grupy, czyli niekorzystne proporcje między ludnością w wieku mobilnym i niemobilnym. W tabeli nr 1 przedstawiono prognozowaną liczbę ludności (w tys.) według ekonomicznych grup wieku (por. Błędowski, 2013; Prognoza ludności..., 2014).

Tabela 1. Prognozowana liczba ludności (w tys.) według ekonomicznych grup wieku

Wyszczególnienie	2013	2020	2035	2050	2013=100
Przedprodukcyjny 0–17	6 995	6 733	5 568	4 963	71,0
Produkcyjny mobilny 18–44	15 338	14 219	10 725	9 331	60,8
Produkcyjny niemobilny 45–59/64	9 084	8 568	9 990	7 252	79,8
Poprodukcyjny 60+/65+	7 078	8 617	10 193	12 404	175,3

Źródło: (por. Prognoza ludności..., 2014)

Najtrudniej będzie o pracowników w wieku mobilnym (18–44 lata). Przez wszystkie lata prognozy, do 2050 r., jest spodziewany spadek wielkości tej populacji o 6 milionów. Potencjalne rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji osób w wieku niemobilnym 44–59/64 lata i poprodukcyjnym 60/65 roku życia.

Powyższe nie może być ignorowane przez organizacje budujące swoją wartość na intelektualnych i opartych na wiedzy aktywach. Będą one musiały stawić czoła wielu wyzwaniom rodzącym się na gruncie zasygnalizowanych przemian demograficznych. Zdaniem Ch. D. Stama (2003) w związku ze starzeniem się populacji pracujących współczesne przedsiębiorstwa narażone są na dwa rodzaje ryzyka: niewykorzystania potencjału starszych pracowników oraz utraty krytycznej dla organizacji wiedzy i umiejętności. Pierwsze z nich bardzo mocno związane jest z przyjmowaniem przez zarządzających fałszywych założeń na temat wydajności, zdolności uczenia się, skłonności do innowacyjności, zdrowia itd. dojrzałych pracowników. W efekcie bardzo często ignorują oni ich potencjał, pozbawiając się tym samym ważnego źródła wiedzy niezbędnej do ciągłego rozwoju oraz umacniania pozycji konkurencyjnej organizacji (Ebrahimi et al., 2008). Drugi rodzaj ryzyka związany jest z jednej strony z masowym odchodzeniem najstarszych i najbardziej doświadczonych pracowników (przedstawiciele pokolenia „Baby Boomers”) na emeryturę. Z drugiej strony na rynku pracy maleje podaż młodych talentów, posiadających požądane przez przedsiębiorstwa kompetencje. W wielu organizacjach dochodzi w ten sposób do swoistego „drenażu mózgow” (*brain drain*) oraz „luki w talentach” (*talent gap*), którą będzie coraz trudniej zapełnić (Arnone, 2006). Organizacje tracąc krytyczną wiedzę i umiejętności upośledzają swoją zdolność do skutecznego działania i podejmowania decyzji w określonym kontekście organizacyjnym (DeLong, 2004).

3. Charakterystyka pracownika w wieku 50+

Obecnie na rynku pracy najstarszą grupę pracowników stanowi pokolenie „Baby Boomers”, czyli pokolenie powojennego wyżu demograficznego urodzone w latach 1946–1964. W Polsce poziom aktywności tej grupy zawodowej osób należy do najniższych w Unii Europejskiej. Jak podkreśla P. Błędowski (2013) taki stan rzeczy jest po części następstwem zmian na rynku pracy po 1990 roku. „Swoisty kult młodości, jaki towarzyszył postępującej wówczas rewolucji informatycznej i szybko postępującemu transferowi know-how, spowodował swoistą marginalizację osób „po pięćdziesiątce”. Ich szanse zawodowe okazały się małe, ponieważ ówczesni 50-latkowie stosunkowo rzadko znali języki obce, nie mieli doświadczenia z obsługiwaniem sprzętu elektronicznego i komputerów, a nade wszystko byli zainteresowani wycofywaniem się z rynku pracy i przejściem na emeryturę. Niestety, taki sposób postrzegania starszej części populacji pracobiorców został bezzasadnie rozciągnięty na kolejne roczniki osiągające 50. rok życia” (Błędowski, 2013). Obecni 50-latkowie bardzo różnią się od swoich poprzedników. Oczywiście

nie są grupą jednorodną. Są wśród nich osoby, które nie posiadają adekwatnych do potrzeb rynku pracy kompetencji i co gorsza nie wykazują motywacji do ich uzupełnienia czy zmiany. Pojawiają się u nich problemy ze zdrowiem i związana z tym absencja, spadek efektywności pracy. Ich najważniejszym celem jest przetrwanie w organizacji ostatnich lat przed emeryturą. Negatywnie wpływają przez to na morale pozostałych pracowników oraz wyniki organizacji. Wśród osób w wieku 50+ istnieje jednak grupa osób aktywnych, zadowolonych ze swojej pracy, posiadających cenne umiejętności i doświadczenie, chętnych do pracy, uczenia się i dzielenia się swoimi doświadczeniami. Są to bardzo często pracownicy związani z daną organizacją przez wiele lat, byli jej oddani zarówno w okresach dobrobytu, jak i kryzysu. Przez te lata zdobyli wiedzę i doświadczenie, które można określić mianem kluczowych dla organizacji (por. Pietrus-Rajman, 2013).

Przedstawicieli pracowników z pokolenia „Baby Boomers” można scharakteryzować pod kątem ich silnych oraz słabszych stron. Taką próbę charakterystyki podjęto w tabeli nr 2.

Pracownicy w wieku 50+ mają wiele zalet i mocnych stron, które wykształciły się u nich wraz z wiekiem i zdobywanym doświadczeniem zawodowym. Wielu z nich znajduje się u szczytu swojej kariery zawodowej, dysponuje cenną dla organizacji wiedzą pragmatyczną, która jest wynikiem przefiltrowania wiedzy teoretycznej przez lata praktycznych doświadczeń. Starsi pracownicy mają zazwyczaj więcej wolnego czasu, ponieważ ich dzieci są już dorosłe, a przez to są dużo bardziej dyspozycyjni niż ich młodsi koledzy. Charakteryzuje ich również inna etyka pracy niż przedstawicieli młodszych pokoleń pracowników („Y” oraz „Z”). Praca jest dla nich bardzo ważna („żyją po to, aby pracować”), są zdyscyplinowani, odpowiedzialni, pracowici i sumienni. Są oddani swojemu pracodawcy, wyrażają się z szacunkiem do swoich przełożonych i współpracowników. Odnosząc się do słabszych stron, osoby w wieku 50+ mają największe problemy z zaawansowanymi technologiami teleinformatycznymi oraz językami obcymi. Trudno jest im dorównać pod tym względem pracownikom z najmłodszych pokoleń. Oprócz tego wśród pracowników w wieku 50+ można zaobserwować obniżoną tolerancję dla niepewności, częstych zmian czy innowacji. Pracownicy ci mają zdecydowanie mniejszą skłonność do eksperymentowania, trzymają się wypracowanych przed laty rozwiązań. Problemem mogą być również obowiązki rodzinne tej grupy osób, zwłaszcza konieczność sprawowania opieki nad niesamodzielnymi członkami rodziny. Z tych powodów w literaturze przedmiotu pokolenie 50- i 60-latków jest często określane mianem „sandwich generation” – pokolenia wypełniającego funkcje opiekuńcze wobec coraz mniej sprawnych rodziców, a jednocześnie wspomagającego swoje dzieci w opiece nad ich potomstwem (Błędowski, 2013).

Tabela 2. Charakterystyka pracowników z pokolenia „Baby Boomers”

Kluczowe charakterystyki „Baby Boomers” (1946–1964)	
„Żyją po to, aby pracować”	
<p>Podstawowe motywatory to lęk przed utratą pracy i pozycji zawodowej oraz pieniądze, silna potrzeba stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, obrona zdobytych pozycji i stanowisk. Często cechuje ich brak elastyczności w pracy, pracoholizm, mała mobilność. Sukces zawodowy utożsamiają z sukcesem życiowym. Komunikują się w sposób formalny i ustrukturyzowany. Preferują stabilne warunki zatrudnienia, zarządzanie poprzez hierarchię i posłuszeństwo. Mają szacunek dla autorytetów stanowiskowych. W większości przypadków planowanie kariery zawodowej powierzają firmie.</p>	
Silne strony	Słabsze strony
<ul style="list-style-type: none"> – wiedza i doświadczenie zdobywane przez długie lata pracy w firmie, – potrzeba dzielenia się wiedzą, wartościami, – mądrość życiowa, – otwarte, ciepłe relacje zawodowe z innymi, – „oddanie” pracodawcy, lojalność wobec ludzi, – odpowiedzialność, pracowitość, rzetelność, sumienność, pokora i cierpliwość, – dojrzałość emocjonalna, – przewidywalność zachowań, – wieloaspektowe spojrzenie na pojawiające się problemy, – ustabilizowana sytuacja rodzinna, – dyspozycyjność. 	<ul style="list-style-type: none"> – słabe kompetencje w zakresie języków obcych, nowoczesnych technologii informacyjnych, – myślenie o sobie „jestem za stary”, – zaniżona samoocena i brak wiary w swoje możliwości, – trzymanie się wypracowanych przed laty rozwiązań, – opór wobec zmian i innowacji, – ogólna nieufność i podejrzliwość, – wyższy poziom absencji ze względu na pogarszający się stan zdrowia.

Źródło: opracowano na podstawie (Żarczyńska-Dobiesz, 2014; Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2016)

4. Metodyka badań

W niniejszym artykule autorki wykorzystały wyniki wywiadów, które przeprowadziły z przedstawicielami organizacji zatrudniających pracowników 50+, a także z osobami w tym wieku. Pierwsze z nich zostały przeprowadzone w ostatnim kwartale 2015 roku w sześciu przedsiębiorstwach (dwa duże, dwa średnie i dwa małe⁴) działających w branży produkcyjnej, na terenie województwa dolnośląskiego i wielkopolskiego. Wywiady przeprowadzono z przedstawicielami dzia-

⁴ Podział na przedsiębiorstwa małe, średnie i duże zgodny z Ustawą z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).

łów HR oraz wybranych działów funkcjonalnych poszczególnych przedsiębiorstw, w sumie przystąpiło do nich 45 osób. Wywiady stanowiły jeden z etapów badań, które autorki artykułu prowadziły na zlecenie przedsiębiorstw i we współpracy z nimi. Celem głównym tych badań była poprawa jakości działań w obszarze zarządzania zróżnicowanymi wiekowo zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników w wieku 50+. Przeprowadzone wywiady pozwoliły między innymi na zebranie od respondentów informacji na temat pracowników w wieku 50+, ich słabych, mocnych stron oraz zaangażowania w proces dzielenia się wiedzą i rodzących się na tym gruncie problemów.

W niniejszym artykule wykorzystano również wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami w wieku 50+, przeprowadzonych przez autorki w ostatnim kwartale 2016 roku w ramach projektu „Inwestuj w siebie – nigdy nie jest na to za późno. Model zwiększania dostępu osób 50+ do różnych form uczenia się przez całe życie”⁵. Przeprowadzone wywiady pozwoliły autorkom między innymi na identyfikację mocnych i słabych stron osób w tym wieku oraz identyfikację barier, które utrudniają tej grupie pracowników dzielenie się wiedzą. Grupę docelową stanowiło 35 osób, w tym 15 mężczyzn oraz 20 kobiet. Badani byli zróżnicowani pod względem: statusu na rynku pracy (19 osób pracuje, 16 nie pracuje obecnie, jednak ma za sobą wieloletnią pracę zawodową), miejsca zamieszkania (obszar wiejski: 6 osób, małe miasto: 14 osób, duże miasto: 15 osób), jak i wykształcenia (wyższe: 18 osób, średnie: 16 osób, podstawowe: 1 osoba).

5. Bariery dzielenia się wiedzą – wyniki badań

Dzielenie się wiedzą stanowi jeden z bardzo ważnych elementów procesu zarządzania wiedzą, który jest oparty na strategii zakładającej wykorzystanie wiedzy jako strategicznego zasobu (Karwowski, 2010). Według J. Brdulaka (2012) bez dzielenia się wiedzą nie będzie miało miejsce zarządzanie wiedzą. Pracownik, aby podzielić się wiedzą, musi mieć poczucie, że mu się to opłaca, że nie straci pracy i swojej osobistej przewagi konkurencyjnej w postaci nabytej wiedzy. Konieczne jest zatem stworzenie odpowiedniego środowiska oraz warunków sprzyjających transferowi wiedzy w organizacji. W literaturze przedmiotu szczególną uwagę zwraca się na wzajemne zaufanie, troskę, emocjonalne zaangażowanie oraz jakość relacji międzyludzkich. Dla przykładu, w organizacjach, w których dominu-

⁵ Projekt współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, nr projektu: POWR.04.03.00-00-W042/15. Są dwie główne grupy docelowe projektu. Pierwsza to osoby w wieku 50+ (Odbiorcy) oraz podmioty prowadzące działania LLL, instytucje rynku pracy i świadczące usługi rozwojowe dla przedsiębiorstw (Użytkownicy). Celem projektu jest wypracowanie nowych rozwiązań, które pozwolą na: identyfikację potrzeb szkoleniowych osób 50+, podniesienie kluczowych kompetencji, dopasowanie metod i technik motywowania do tej grupy odbiorców, zwiększenie ich zaangażowania i zainteresowania działaniami w obszarze LLL.

je nieufność, przeważają postawy zamknięte i konfrontacyjne; ludzie zamiast dzielić się wiedzą, są raczej skłonni wykorzystywać ją jako broń i zabezpieczenie w razie zagrożenia. W kulturze zaufania, ludzie czują się bezpiecznie, co sprzyja i ułatwia dzielenie się wiedzą (Jemielniak, Koźmiński, 2012; Brdulak, 2012; O'Dell, 1998; Chua, 2003; Yang, 2004). W przeciwnym razie istnieje duże prawdopodobieństwo powstania szeregu barier zakłócających przebieg procesów zarządzania wiedzą, w tym dzielenia się wiedzą. A. Kowalczyk, B. Nogalski (2007) wskazują na kilka ich rodzajów:

- bariery osobiste – brak pewności siebie w doskonaleniu i proponowaniu nowej wiedzy, nie wiadomo, co pracownicy potrzebują wiedzieć, wymaga to zbyt dużego wysiłku i nie ma oczywistych korzyści lub nagród;
- bariery zespołowe – nie najlepiej zorganizowany i umotywowany transfer wiedzy, wewnętrzna konkurencja, brak wsparcia menedżerów, brak wiedzy o pracy zespołów;
- bariery strukturalne – zatrzymywanie tzw. dobrych praktyk w działach, oddziałach, silna presja czasu oraz uboga struktura IT;
- bariery polityczno-kulturowe – brak kultury promującej otwartość i wzajemne zaufanie, silna rywalizacja, brak konstruktywnego rozwiązywania problemów, zbyt uboga komunikacja, brak nagradzania pozytywnych działań i zachowań oraz pielęgnowanie kultury kar i narzekania.

Zdaniem badanych przez autorki artykułu respondentów zarówno pracowników w wieku 50+, jak i przedstawicieli praktyki gospodarczej najwięcej barier dzielenia się wiedzą rodzi się na gruncie stereotypowego podejścia do osób w tym wieku. Przedstawiciele poszczególnych przedsiębiorstw zgodnie przyznali, że w ich organizacjach panuje swoisty kult „młodości”. W dwóch z badanych firm zarządzający otwarcie przyznali, że przy każdej nadarzającej się okazji dążą do wymiany pracowników starszych na młodszych (Chomątowska, Żarczyńska-Dobiesz, 2016). Co gorsza nie zastanawiają się przy tym, jakie to będzie miało konsekwencje, szczególnie w dłuższym horyzoncie czasowym.

Zdaniem badanych pięćdziesięciolatków w wielu firmach wygrywa młodość, miła aparycja. Osoby w wieku 50+ są spychane na boczny tor, nie inwestuje się w nich („bo pracodawcy to już się nie opłaca”), często są zwalniane, a na ich miejsce zatrudniana jest osoba młodsza. Respondenci z tej grupy podkreślają, że często nie liczą się ich kompetencje zdobywane przez lata, wieloletnie oddanie firmie, ale przede wszystkim przekonanie pracodawcy, że zaczną chorować, ich sprawność psychofizyczna zmniejszy się i „będą z nimi tylko problemy”. Warto podkreślić, że osoby 50+ deklarują, że są chętne do pracy, gdyby tylko ktoś dał im szansę. Chciałyby, aby pracodawcy wykorzystywali ich potencjał, doceniali ich wiedzę, doświadczenie oraz stosunek do pracy i nie zwracali uwagi na ich wiek. Swoiste odrzucenie, którego doświadczają powoduje u nich spadek poczucia wartości, przestają wierzyć we własne siły, z czasem czują się niepotrzebni, zagrożeni

i nieufni. Otwarcie przyznają, że z tych powodów nie chcą się dzielić wiedzą, są raczej skłonni wykorzystywać ją jako kartę przetargową w sytuacjach zagrożenia. Wiedza staje się dla nich istotnym czynnikiem konkurowania z młodszymi pracownikami. Podczas wywiadów ze strony pracowników 50+ padały stwierdzenia typu: „nie oplaca mi się dzielić wiedzą”, „co z tego będę miał?” „wiedza daje mi władzę”, „moja wiedza jest moją kartą przetargową”, „moja wartość w firmie spadnie, jak się podzielę wiedzą/doświadczeniem”. Zdaniem respondentów 50+ dzielenie się wiedzą jest bardzo trudne, wręcz zablokowane w przedsiębiorstwach, w których nie przywiązuje się należytej uwagi do zarządzania wielopokoleniowymi zasobami ludzkimi. Jeśli w danej organizacji nie dba się o solidarność międzypokoleniową wśród pracowników tworzą się subkultury, które nie darzą się wzajemnym szacunkiem, zaufaniem i zrozumieniem. Wyrazny podział na „starych” i „młodych” powoduje, że pracownicy patrzą na siebie jedynie przez pryzmat słabych stron, rywalizują między sobą, nie widzą potrzeby i możliwości wzajemnego uczenia się od siebie, a przez to dzielenia się wiedzą. Według J. Fazlagicia (2014) „organizacja, która nie spełnia wymogów związanych z szacunkiem dla różnorodności pracowników, nie ma szans na efektywne zarządzanie wiedzą. Wartościowa wiedza powstaje tylko wtedy, jeśli stworzone zostaną warunki sprzyjające różnorodności”.

6. Podsumowanie

Z przeprowadzonych przez autorki artykułu badań wynika, że pracownicy będący przedstawicielami pokolenia „Baby Boomers”, choć wewnętrznie różnicowani, chcą pracować, być aktywni na różnych polach jak najdłużej. Wystarczy im stworzyć ku temu odpowiednie warunki pracy. Są to osoby z wysoką dodatnią motywacją wewnętrzną. Praca, nauka są dla nich wartościami samymi w sobie. Pozwalają im one nie tylko zdobywać pieniądze, niezbędne do utrzymania rodziny, ale są również źródłem wartości niematerialnych (poczucie własnej wartości, wiara w siebie, niezależność oraz tak ważna dla tej grupy wiekowej okazja do przebywania wśród innych ludzi).

Współczesne organizacje, szczególnie w dobie obecnych i przyszłych przemian demograficznych, nie mogą sobie pozwalać na lekkomyślne pozbywanie się, a także niedoceniać starszych pracowników. Ma to szczególne znaczenie w kontekście rosnącego znaczenia zarządzania wiedzą. Należy zdać sobie sprawę z tego, że wraz z takim pracownikiem odchodzi z organizacji jego unikatowa, bardzo często ukryta i niezapisana w dokumentach, zweryfikowana przez lata doświadczenia wiedza praktyczna. W wielu przypadkach trudno będzie ją zastąpić, nawet wiedzą młodego, najlepiej wykształconego pracownika. Nie ulega wątpliwości, że zarządzający we współczesnych organizacjach będą musieli zrozumieć, że to właśnie starsi pracownicy (50+) będą mieli coraz większy wpływ na przebieg i wyniki realizowanych w przedsiębiorstwach procesów kreowania i wykorzystywania wiedzy.

Mając na uwadze powyższe warto zastanowić się nad odpowiedziami na szereg bardzo ważnych w tym kontekście pytań:

- Czy organizacja zdaje sobie sprawę, jakimi zasobami wiedzy dysponują starsi pracownicy oraz jak cenne są one dla niej? Czy zdaje sobie sprawę z tego co traci, bezmyślnie pozbywając się ich z szeregu zatrudnionych?
- Czy organizacja wie, w jaki sposób wykorzystywać wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie pracowników 50+. Jakie role w procesach zarządzania wiedzą, dzielenia się nią mogą przyjmować starsi pracownicy?
- Jak zwiększać wraz z wiekiem zainteresowanie starszych pracowników aktywnym uczestnictwem w procesach zarządzania wiedzą, jak walczyć z barierami dzielenia się wiedzą w tej grupie pracowników?

Treści prezentowane w niniejszym artykule z pewnością nie wyczerpują podjętego przez autorki tematu i powinny stać się inspiracją do dalszych pogłębionych badań w tym obszarze.

Bibliografia

1. Arnone W.J. (2006), *Are employers prepared for the aging of the U.S. workforce?*, Benefits Quarterly (Fourth Quarter), s. 7–12.
2. Brdulak J. (2012), *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 40, 48.
3. Błądowski P. (2013), *Aktywność zawodowa osób w starszym wieku*, [w:] M. Kielkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych. Zeszyty demograficzne* Instytut Obywatelski Drukarnia EFEKT, Warszawa, s. 53–57.
4. Chomątowska B., Żarczyńska-Dobiesz A. (2016), *Innowacyjność w organizacjach zatrudniających pracowników z różnych pokoleń*, [w] Management Forum. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, T. 4, nr 4, 2016, s. 40–45.
5. Chua A. (2003), Knowledge Sharing: A Game People Play. *Aslib proceedings: New information perspectives*. 55(3), 117–129.
6. DeLong, D.W. (2004), *Lost knowledge. Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press, s. 21.
7. Ebrahimi M., Saives A.L., Holford W.D. (2008), Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), s. 124–140.
8. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (2012), *Zarządzanie wiedzą*, wyd. 2, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 158–159.
9. Fazlagić J. (2014), *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*. „e-mentor”, nr 1 (53), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1078> [Dostęp: 30.03.2017], s. 54–61.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Difin, Warszawa.
11. Karwowski W. (2010), *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 78.

12. Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin, Warszawa.
13. Mikuła B. (2001), *W kierunku organizacji inteligentnych*. Antykwa, Kraków, s. 59.
14. Nonaka I. (2006), *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*. Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
15. O’Dell C.S., Grayson C.F. (1998), *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge an best practices*. Free Press, New York.
16. Pietrus-Rajman A. i inni (2013), *Silver Team czyli potęga doświadczenia. Innowacje w aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+*, T. 2, s. 102–103.
17. Polanyi M. (1962), Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy, *Reviews of Modern Physics*, vol. 34, no. 4.
18. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 41–41.
19. *Prognoza ludności na lata 2014–2050* (2014) Główny Urząd Statystyczny, ZWS, Warszawa, s. 148.
20. Rastogi P.N. (2000), Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, vol. 19, no. 1, s. 39–48 [za:] A. Fazlagić (2006), *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*. Milenium, Gniezno, s. 50–51.
21. Stam Ch.D. (2003), *Knowledge and the ageing employee: a research agend*. https://www.bvekenis.nl/Bibliotheek/09-0551_Stam200906.pdf [Dostęp: 27.02.2017].
22. Stańczyk-Hugiet E. (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 92.
23. Yang J.T. (2004), Job-related Knowledge Sharing: comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 118–126.
24. Żarczyńska-Dobiesz A. (2014), *Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw*, [w:] G. Bełz, J. Kacała (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 359, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 330.

BARRIERS OF KNOWLEDGE SHARING BY REPRESENTATIVES OF THE BABY BOOMERS GENERATION

Abstract

The main objective of this paper is to present the barriers of knowledge sharing by employees aged 50+ (“Baby Boomers” “BB”). The article is of a theoretical-empirical nature and is based on home and foreign literature as well as the studies conducted of the authors. In the article, the authors used the results of interviews with employees over the age of 50 and with representatives of organizations employing “BB”.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, “Baby Boomers” (“BB”) generation, barriers of knowledge sharing.