

Izabela BIENIEK, Bogdan PLISZKA

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

## IDENTYFIKACJA NAJLEPSZYCH PRAKTYK W ZAKRESIE MIĘDZYPOKOLENIOWEGO TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

**Streszczenie.** Artykuł prezentuje zagadnienia z dziedziny transferu wiedzy, uwzględniając rodzaj przekazywanej wiedzy oraz uwarunkowania organizacyjne sprzyjające dzieleniu się nią. Szczególną uwagę poświęcono wymianie wiedzy pomiędzy pokoleniami pracowników. Rozważania teoretyczne uzupełniono o wyniki badań empirycznych, w których prezentuje się opinie respondentów co do sposobu funkcjonowania systemu międzypokoleniowego transferu wiedzy. Wyniki niniejszych badań posłużyły jako rekomendacja co do najlepszych praktyk w obszarze omawianych rozwiązań.

**Słowa kluczowe:** transfer wiedzy, dzielenie się wiedzą, pokolenia pracowników, międzypokoleniowy transfer wiedzy.

## IDENTIFICATION OF BEST PRACTICES IN EXTENT OF INTERGENERATIONAL KNOWLEDGE TRANSFER IN INDUSTRIAL COMPANIES

**Summary.** The article presents the issues of knowledge transfer, taking into account the type of the knowledge and organizational conditions conducive to knowledge sharing. Particular attention was paid to the exchange of knowledge between generations of workers. Theoretical considerations have been supplemented by the results of empirical research, which presents the views of respondents as to the operation of the intergenerational transfer of knowledge. The results of this study served as a recommendation relating to the best practices in these solutions.

**Keywords:** knowledge transfer, knowledge sharing, generation of workers, intergenerational knowledge transfer.

a także staje się podstawą kształtowania przewagi konkurencyjnej. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie kilku istotnych rekomendacji. W pierwszej kolejności należy zwiększyć świadomość menedżerów w zakresie funkcjonowania w organizacji międzypokoleniowego transferu wiedzy, ukazując szanse, a także zagrożenia, jakie niosą ze sobą niniejsze rozwiązania. Po drugie istotne jest dopracowanie strategii ogólnej przedsiębiorstwa w obszarze dywersyfikacji zasobów ludzkich. Z punktu widzenia efektywnej współpracy międzypokoleniowej istotne jest bowiem zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na podstawowych założeniach koncepcji zarządzania różnorodnością ze względu na wiek. Po trzecie konieczna jest rewizja stosowanych dotychczas metod transferu wiedzy oraz ich adaptacja do warunków międzypokoleniowej wymiany wiedzy. Wreszcie po czwarte – należy pamiętać, iż procesom międzypokoleniowego transferu wiedzy sprzyja kultura organizacyjna ukierunkowana na współpracę oraz tworzenie wielopokoleniowych zespołów zadaniowych.

## Bibliografia

1. Adams K., Galanes G.J., Komunikacja w grupach. PWN, Warszawa 2008.
2. Bieniek I., Różnorodność pokoleniowa wyzwaniem dla organizacji, [w:] M. Kuczera (red.), Nowe trendy w naukach humanistycznych i społeczno-ekonomicznych. Tom II. Wyd. Creativetime, Kraków 2012.
3. Frankfort-Nachmias Ch., Metody badawcze w naukach społecznych, Poznań 2001.
4. Grudzewski W., Hejduk I., Zarządzanie wiedzą – wyzwaniem przyszłości, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Tom 4. Zarządzanie zmianami, pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
5. Jamka B., Czynniki ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
6. Kamiński R., Ocena możliwości zastosowania w polskich przedsiębiorstwach koncepcji zarządzania lean management i business proces reengineering, [w:] Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Międzynarodowa konferencja naukowa, Szklarska Poręba, 17-19 września 1998. Oficyna Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
7. Karwala S., Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej. Nowy Sącz 2007, s. 67, <http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf> (dostęp: 30.01.2014 r.).
8. Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego, Kielce 2010
9. Koźmiński A. K., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

10. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004.
11. Kukła D., W. Duda W., Zajac M., Grupa ryzyka na rynku pracy. Poradnik dla osób współpracujących z grupą 45+. Wyd. Difin, Warszawa 2012.
12. Liwiński J., Sztanderska U., Standardy zarządzania wiekiem w organizacjach. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2013.
13. Międzypokoleniowy transfer wiedzy w polskich firmach – mentoring i e-learning. Senior Intergenerational Social Capital – Międzypokoleniowy Kapitał Społeczny. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009, s. 16-17, 32, [http://www.iped.pl/publikacje/raport\\_e-learning\\_.pdf](http://www.iped.pl/publikacje/raport_e-learning_.pdf) (dostęp: 30.01.2014 r.).
14. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
15. Potocki A. (red.), Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
16. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
17. Richert-Każmierska A., Międzypokoleniowy transfer wiedzy w przedsiębiorstwach, [w:] Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
18. Rożałowska B., Zaufanie i zadowolenie z pracy jako czynnik ułatwiający zmiany w organizacji, [w:] Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. Publikacja finansowana w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. OLDPRINT, Żory 2006.
19. Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa. Wyd. Difin, Warszawa 2009.

## Abstract

Intergenerational transfer of knowledge is an important action for the realization of the needs of employees and organizations, and becomes the basis for the formation of competitive advantage. The results of the empirical research allows us to formulate a number of important recommendations. The first step is to increase the awareness of managers in terms of the need to implement a model of intergenerational transfer of knowledge. Secondly, it is important to redefinition of the overall strategy of the company. Thirdly, it is necessary to revision of previously used methods of knowledge transfer and their adaptation to the intergenerational exchange of knowledge. And fourth – it must be remembered that the intergenerational transfer of knowledge requires an open organizational culture focused on collaboration and the creation of multi- task teams.