

**Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska**

Uniwersytet Gdański

**Lech Kunc**

Koordinator projektu EQUAL z ramienia Zarządu Głównego TNOiK

## **KONCEPCJA WYKORZYSTANIA PRACOWNIKÓW W WIEKU PRZEDEMERYTALNYM W PROCESIE DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Wstęp**

Artykuł powstał na podstawie doświadczeń płynących z uczestnictwa Oddziału Gdańskiego Towarzystwa Naukowego i Kierownictwa w projekcie realizowanym w ramach PIW EQUAL „Modelowy system dostosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce”. Projekt ten był prowadzony w latach 2004-2008 przez Partnerstwo Polskie F0576<sup>1</sup>, a jego częścią składową był tzw. System 3 „Wykorzystanie doświadczonych pracowników w procesie przekazywania wiedzy na stanowiskach pracy i szkoleniach wewnętrznych w firmie”. Wraz z Systemem 1 „Analiza potrzeb kompetencji w firmie oparta na jej strategii” oraz Systemem 2 „Certyfikacja kompetencji nabytych w drodze szkoleń nieformalnych w firmie” stworzyły one „Modelowy system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie”.

Badania przeprowadzone w ramach projektu w 19 przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego (159 osób) oraz 38 przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego (247 osób) wskazują, że 27% pracowników zadeklarowało nieufność wobec swoich przełożonych, a aż 49% uznało, że ich przełożony nie stanowi dla nich autorytetu pracy. Zdaniem 53% badanych w ich przedsiębiorstwach inwestycje dotyczą przede wszystkim majątku trwałego, a zdaniem 42% inwestycje w kwalifikacje pracowników są pomijane. Aż 64% uczestników badań wskazało, że rozwój pracowników spychany

---

<sup>1</sup> W jego skład wchodziły: TNOiK, Związek Rzemiosła Polskiego, Federacja Niezależnych Samorządnych Związków Zawodowych Przemysłu Lekkiego i Forum Związków Zawodowych.

jest na dalszy plan i nie poświęca mu się należytej uwagi. Na niesprzyjającą atmosferę w pracy zwróciło uwagę ponad 60% badanych a na brak integracji załogi 52%. [Golec i in. 2007, s. 10].

## **2. Przesłanki tworzenia systemu wykorzystania doświadczonych pracowników w procesie dzielenia się wiedzą**

Polska gospodarka wyczerpuje swoje możliwości konkurowania na globalnych rynku dzięki niskim kosztom wytwarzania produktów o charakterze standardowym. Wraz z wyczerpywaniem się wolnych zasobów pracy skończył się okres w którym przedmiotowe traktowanie pracowników nie odbijało się negatywnie na ilości i jakości wytwarzanych produktów. Indywidualizacja oczekiwań klientów wymaga nie tylko nowych konstrukcji i technologii. Niezbędne jest także twórcze zaangażowanie pracowników zdolnych do bieżącego rozwiązywania problemów, dysponujących dużym doświadczeniem i kwalifikacjami zawodowymi. Ukształtowana w okresie transformacji ustrojowej kultura organizacyjna preferuje pracowników młodych, zdolnych do szybkiego uczenia się i sprawnych fizycznie, a więc zdolnych do efektywnego opanowywania narzuconych procedur. Pracownicy w zaawansowanym wieku ze względu na mniejszą elastyczność intelektualną oraz sprawność fizyczną nie stanowią atrakcyjnego zasobu ludzkiego. Obniżonej sprawności wykonawczej towarzyszy też często wyższa absencja chorobowa. Pracodawcy wspomagani rządowymi programami ułatwiającymi przejście na wcześniejszą emeryturę lub uzyskanie renty chętnie pozbywają się mniej efektywnych pracowników w starszym wieku. W badanych przedsiębiorstwach przedmiotowe traktowanie pracowników spowodowało, że 56% respondentów zatrudnionych w przemyśle lekkim oraz 44% zatrudnionych w przemyśle chemicznym stwierdziło brak integracji załogi. Na ograniczony zakres osobistych relacji między współpracownikami zwróciło uwagę 62% pracowników przedsiębiorstw przemysłu chemicznego i 47% pracowników przedsiębiorstw przemysłu lekkiego. Bardzo ważnym sygnałem wskazującym na nieumiejętność pracy w zespole jest to, że 29% badanych pracowników w obu sektorach udzieliło odpowiedzi potwierdzających niechęć do pracy w zespole. Systemy edukacji zawodowej tak formalnej ( w szkołach), jak i nieformalnej (np. w firmach) winny tak więcej uwagi poświęcić nabywaniu kompetencji niezbędnych do pracy w grupie. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest stwierdzona skłonność do zakończenia aktywności zawodowej tak szybko jak to jest tylko możliwe. Odsetek osób deklarujących natychmiastową gotowość skorzystania ze świadczeń przedemerytalnych wynosił w badanych przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego 56%, w przedsiębiorstwach przemysłu chemicznego 32% [Golec i in. 2007, s. 15-16].

Wymienione skutki indywidualizacji oczekiwań klienta wraz z niedoborami podaży pracowników na rynku oraz aktualnie realizowaną polityką państwa zmierzającą do wydłużenia okresu zatrudnienia obywateli zmuszają pracodawców do zmiany polityki zatrudnienia w stosunku do pracowników w wieku przedemerytalnym. Wy-

maga to jednak uświadomienia pracodawcom następujących cech pracowników zaliczanych do tej grupy wiekowej:

- są to zazwyczaj osoby o mniejszej zdolności do szybkiego dostosowywania się do zmian narzuconych z zewnątrz, a więc elastycznego reagowania na zmiany procedur; w zamian za to mają duże doświadczenie zawodowe i życiowe pozwalające na krytyczną ocenę zaobserwowanych zjawisk, a wielu z nich potrafi zaproponować trafne rozwiązanie problemu,
- są to zazwyczaj osoby o ograniczonej sprawności psychofizycznej niezdolne do konkurencji pod względem ilościowej wydajności z pracownikami w młodym wieku; w zamian za to dzięki wprawie i doświadczeniu potrafią osiągać wysoką jakość pracy, tworzyć produkty o unikatowych cechach oraz wysokiej niezawodności i precyzji funkcjonowania,
- są zazwyczaj osobami o wyższym poziomie lojalności w stosunku do pracodawcy niż pracownicy młodzi, są więc mniej skłonni do porzucenia miejsca zatrudnienia w okresie wysokiej koniunktury na rynku pracy oraz trudnej sytuacji ekonomicznej, w jakiej znalazł się pracodawca. „Ofiary”, jakie poniesie pracodawca w okresie prosperity w związku z zatrudnieniem osób starszych, mogą być więc zrekompensowane korzyściami w okresie trudnym dla firmy,
- są to zazwyczaj osoby o wysokim poziomie odczuwania potrzeby bezpieczeństwa socjalnego (zatrudnienia, ubezpieczenia zdrowotnego rentownego i emerytalnego), gotowe do zrezygnowania z wywierania wysokiej presji na wzrost wynagrodzeń pieniężnych, jeśli potrzeby te będą zaspokojone na oczekiwanym poziomie.

Wymienione cechy pracowników należących do zaawansowanej grupy wiekowej oraz zmiana strategii znaczącej części polskich przedsiębiorstw ze strategii lidera kosztowego budowanej w oparciu o niskie koszty pracy na strategię konkurowania oryginalnym produktem skłaniają do zaproponowania rozwiązania polegającego na powoływaniu w przedsiębiorstwach „instytucji pracownika-seniora”.

### 3. Pracownik senior – trener, ekspert, *coach*

Kierownik jako przełożony grupy pracowników realizuje zadania opisane przez funkcje kierownicze. Postrzegany jest jako osoba, która planuje, organizuje, motywuje i kontroluje działania podległych mu osób. Struktura działań składających się na te funkcje oraz poziom ich natężenia są uzależnione od charakteru roli, jaką odgrywa kierownik w organizacji. W rolę kierownika jest wpisane prawo do oceny pracownika i do decydowania lub współdecydowania o jego pozycji w organizacji.

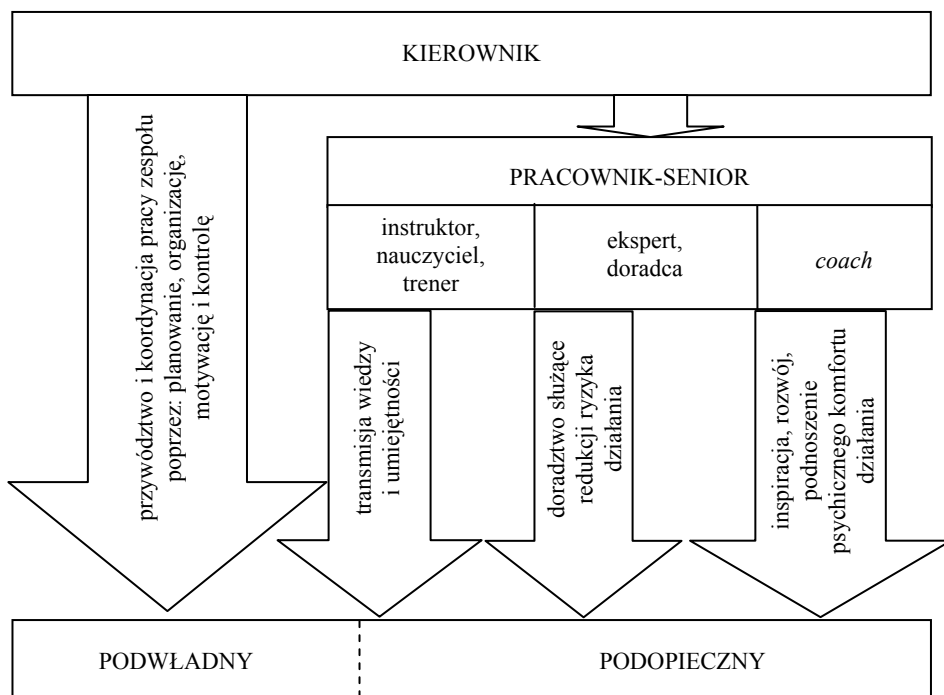
Wpływanie kierownika na podległe mu osoby nie polega wyłącznie na bezpośrednim uczestnictwie w procesie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy podwładnych. Kierownik jest często wspomagany przez wyspecjalizowane komórki lub stanowiska powiązane więzami funkcjonalnymi, które z racji kwalifikacji ich pracowników współuczestniczą w procesach preparacji i realizacji

funkcji kierowniczych. Współczesny kierownik powinien także wykorzystać wiedzę i umiejętności podległych mu osób w celu scedowania na nie zadań związanych z organizacją działania zespołowego. Uruchomienie lub wzmocnienie procesu auto-preparacji, automotywacji i autokontroli przez podległy zespół pozwala na zwiększenie efektywności pracy kierownika oraz spłaszczenie struktur organizacyjnych.

Koncepcja pracownika-seniora opiera się na założeniu, że będzie on współuczestniczył w procesie kierowania zespołem przez podniesienie zdolności członków zespołu do samodzielnego rozwiązywania problemów związanych z realizacją przydzielonych im zadań.

**Senior jako trener.** Pracownik powołany na stanowisko seniora jest osobą posiadającą duże umiejętności samodzielnego realizowania zadań. Dzięki długiemu stażowi pracy, ponadprzeciętnej znajomości technicznego, kadrowego i kulturowego środowiska organizacji, wiedzy specjalistycznej oraz kompetencjom zawodowym może wspomagać, a niekiedy wyřęczać kierownika w wypełnianiu funkcji nauczyciela i instruktora. Aby te zadania mógł wykonywać należycie, powinien cechować się także stosownymi umiejętnościami dydaktycznymi.

**Senior jako ekspert.** Rola eksperta może być skutecznie realizowana tylko wówczas, gdy senior będzie miał wystarczający autorytet osobisty. Ekspert, górując



Rys. 1. Rola pracownika-seniora w organizacji

Źródło: opracowanie własne inspirowane przez: [Czubasiewicz, Rutka 2008, s. 519].

wiedzą i doświadczeniem, rozwiązuje problem, nadzoruje działania wykonawcze, ponosi współodpowiedzialność za jakość rozwiązania. Udział eksperta ma na celu zwiększanie pewności, że problem zostanie rozwiązany w sposób poprawny.

**Senior jako coach.** Jego rolą jest w tym przypadku wspomaganie pracownika w poszukiwaniu przez niego rozwiązań, nabywaniu doświadczenia i poszukiwaniu sposobów wykorzystania wiedzy pracownika w rozwiązywaniu problemów praktycznych. Senior w tej roli ma być bardziej doświadczonym kolegą, któremu zależy na wsparciu podopiecznego nabywającego doświadczenia w wykorzystaniu wiedzy i posiadanych umiejętności. Dysponując dużym doświadczeniem, wspiera partnera w procesie poszukiwania rozwiązań, zadaje pytania, wątpi, lecz nie narzuca rozwiązań i nie ocenia ich. Ważnymi cechami *coacha* powinny być dostępność i dyspozycyjność czasowa dla podopiecznego. Możliwość wyartykułowania swoich problemów i wątpliwości życzliwemu słuchaczowi, do którego pracownik ma zaufanie i uznaje jego autorytet, a który nie jest jego bezpośrednim zwierzchnikiem, jest istotnym warunkiem rozwoju i pełnego wykorzystania przez pracownika jego wiedzy i umiejętności. *Coach* uczestniczy także w procesie uświadamiania sobie przez podopiecznego możliwości korzystania ze zdobytej wiedzy w działaniu praktycznym. Poprzez wsparcie podopiecznego swoim autorytetem podnosi komfort rozwiązywania problemów, zwiększa poczucie pewności siebie u podopiecznego i inspirowuje go do samodzielności [Czubasiewicz, Rutka 2008, s. 518-519].

#### 4. Pożądane cechy pracownika-seniora

Na pracowniku seniorze spoczywać będzie obowiązek pełnienia trzech funkcji: trenera, eksperta-doradcy i *coacha*. Pracodawca powinien w procesie szkolenia, doskonalenia i certyfikowania kompetencji kadr wykorzystywać osoby o dużym doświadczeniu zawodowym oraz życiowym i dużym stażu pracy. Osoby te powinny cieszyć się uznaniem i zaufaniem przełożonych oraz autentycznym autorytetem wśród pracowników, mającym swoje źródła w osiągnięciach zawodowych i postawie moralnej. Odpowiednich kandydatów należy szukać przede wszystkim wśród osób w wieku zbliżającym się do emerytalnego.

Ze względu na zróżnicowany charakter oczekiwań wobec pracowników-seniorów nie jest możliwe zdefiniowanie jednolitego profilu ich kwalifikacji merytorycznych. Można jednak zdefiniować pewne uniwersalne cechy i predyspozycje, które są niezbędne każdemu pracownikowi-seniorowi realizującemu funkcje trenera, doradcy i *coacha*.

Opierając się na twórcach systemu „Wykorzystywanie starszych, doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy w organizacji” – opracowanego w ramach projektu PIW EQUAL [Terenzani i in. (red.) 2008, s. 35-36], należy wymienić następujące kluczowe cechy pracownika seniora:

- *obiektywizm* jako zdolność do zrównoważonego podejścia do racji wszystkich stron;

- *cierpliwość i wyrozumiałość postawę wobec popełnianych błędów* jako zdolność do akceptacji możliwości wystąpienia błędów w działaniu, zidentyfikowania ich przyczyn i wytrwałego działania z podopiecznym w celu ich usunięcia;
- *zdolności analityczne umożliwiające rozpoznawanie źródeł problemów*;
- *wysoko rozwinięte zdolności komunikowania się* polegające przede wszystkim na umiejętności precyzyjnego formułowania myśli oraz przekazywania informacji w sposób jasny i zrozumiały;
- *umiejętność aktywnego słuchania* polegającą nie tylko na zdolności przyjęcia argumentów interlokutora, ale także na dążeniu do doprecyzowania – w razie konieczności – jego wypowiedzi;
- *opiekuńczość i gotowość do pomocy* wynikające z empatii, postawy opiekuńczej i zdolności do brania odpowiedzialności za drugiego człowieka;
- *umiejętność stawiania celów i formułowania drogi do ich osiągnięcia*;
- *umiejętność budowania autorytetu osobistego i skutecznego motywowania* innych poprzez konsekwentne postępowanie według ustalonych i głoszonych zasad;
- *zdolność do samooceny* postaw, umiejętności i działań ze względu na działanie w sferze charakteryzującej się niskim poziomem standaryzacji zachowań i wyników pracy;
- *gotowość przekazywania wiedzy*, zwłaszcza o charakterze unikatowym.

Wymienione cechy powinny występować na optymalnym poziomie zdeterminowanym sytuacją, w jakiej działa podopieczny, oraz zadaniami, które realizuje. Cecha opiekuńczości występująca na zbyt niskim poziomie może wywołać poczucie osamotnienia podopiecznego, występująca w nadmiarze może uniemożliwić podopiecznemu samodzielne wykonanie zadań i negatywnie wpływać na proces nabywania kompetencji.

## **5. Potencjalne korzyści płynące z powołania instytucji pracownika-seniora**

Wprowadzając program wykorzystania pracowników w wieku przedemerytalnym jako składową procesu dzielenia się wiedzą można spodziewać się następujących korzyści.

### **a) Korzyści dla pracownika seniora**

Kluczowym argumentem przemawiającym za objęciem funkcji pracownika-seniora jest zwiększenie bezpieczeństwa zatrudnienia pracownika w zaawansowanym wieku. Status pracownika szczególnie przydatnego dla firmy ze względu na posiadane kompetencje i pełnioną funkcję sprzyja poczuciu bezpieczeństwa socjalnego. Świadomość wysokiej przydatności pracownika-seniora musi jednak wystąpić także po stronie pracodawcy. Powinien on zaproponować pracownikowi-seniorowi takie rozwiązania formalnoprawne, które będą realnie zwiększały jego poczucie bezpie-

czeństwa socjalnego. W przypadku braku takich rozwiązań jedynym skutecznym zabezpieczeniem pracownika w zaawansowanym wieku przed zwolnieniem jest jego unikatowa wiedza cicha, której upowszechnienia będzie się starać unikać. R. Dubin twierdzi, że „przy danym poziomie ważności określonej funkcji władza funkcjonariusza jest odwrotnie proporcjonalna do liczby funkcjonariuszy danej organizacji będących w stanie pełnić tę funkcję” [za: Scott, Cumings 1983, s. 185]. Unikatowa wiedza przekłada się więc na znaczenie osobnika dla danej organizacji. Im mniejsza substytucyjność działań danej jednostki, tym większa pewność jej miejsca i roli w organizacji. Brak tej pewności oznacza natomiast mniejszą zdolność zachowania lojalności wobec organizacji, skłonność do zmiany zatrudnienia oraz tendencję do wcześniejszej rezygnacji z aktywności zawodowej choćby przez przejście na przyspieszoną emeryturę lub rentę.

Wzmocnienie rangi i prestiżu wśród pozostałych członków załogi. Uzyskanie statusu pracownika uznanego przez pracodawcę za osobę szczególnie cenną dla organizacji sprzyja wzrostowi prestiżu. Aby ten prestiż miał wymiar rzeczywisty, a nie formalny, wraz z mianowaniem na tę funkcję zmianie musi ulec zakres zadań seniora, struktura składników wynagrodzenia oraz poziom bezpieczeństwa zatrudnienia.

Otwarcie możliwości zwiększenia dochodów lub co najmniej zmniejszenie zagrożenia ich ograniczenia. Powołanie na stanowisko pracownika-seniora jest równoznaczne z przydzieleniem nowych obowiązków służbowych wynikających z omówionych wyżej zadań trenera, doradcy i *coacha*. Powołany na to stanowisko powinien zostać odciążony od części dotychczasowych zajęć. Nie jest jednak zalecane całkowite odsunięcie seniora od dotychczas wykonywanej pracy, gdyż stanowi ona cenne źródło obserwacji i informacji oraz pozwala mu na doskonalenie swoich kompetencji i pozostawanie w bliskich kontaktach ze współpracownikami, a także nowymi rozwiązaniami technicznymi i organizacyjnymi [Terenzani i in. (red.) 2008, s. 41]. Ze względu na przyjęcie nowych zadań oraz obniżenie sprawności psychofizycznej pracownika w zaawansowanym wieku niezbędne jest dostosowanie systemu wynagrodzenia do nowej sytuacji. W przypadku pracy wynagradzanej w systemie akordowym wskazane jest uzależnienie wynagrodzenia seniora od średniej wydajności podopiecznych, natomiast w przypadku formy czasowo-premiejowej przyznanie odpowiedniej stawki zaszeregowania oraz uzależnienie premii od wyników grupy znajdującej się pod jego opieką.

### **b) Korzyści dla pozostałych pracowników**

Możliwość korzystania z unikatowej wiedzy doświadczonych pracowników przedsiębiorstwa. Dzięki powołaniu funkcji pracownika-seniora pracownicy uzyskują zinstytucjonalizowany dostęp do wiedzy cichej, która dotychczas była świadomie lub podświadomie ukrywana przed osobami trzecimi.

Możliwość uczestniczenia w procesie doskonalenia zawodowego we własnym przedsiębiorstwie, przez co uzyskują dostęp do wiedzy dostosowanej do specyficznych warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa i udostępnianej przez osoby dobrze znane, co ogranicza stres i ułatwia komunikację.

Zwiększenie skuteczności procesów edukacyjnych dzięki możliwości stałych i bezpośrednich kontaktów z osobami pracującymi na identycznych lub podobnych stanowiskach pracy.

### **c) Korzyści dla pracodawcy**

Utworzenie instytucji pracownika-seniora daje szansę na efektywne wykorzystanie pracowników o potencjalnie mniejszej wydajności pracy powtarzalnej, wykonywanej w warunkach standardowych, lecz dysponujących dużym doświadczeniem zawodowym i unikatową, niesformalizowaną wiedzą o procesach, maszynach i ludziach tak niezbędną przy rozwiązywaniu problemów o specyficznym charakterze.

Zmniejszenie kosztów doskonalenia zawodowego oraz zwiększenie jego efektywności dzięki jego prowadzeniu wewnątrz przedsiębiorstwa przy pomocy osób tam zatrudnionych.

Uporządkowanie i nadanie permanentnego charakteru procesowi doskonalenia kadr w przedsiębiorstwie.

Ukształtowanie się kultury zespołowego rozwiązywania problemów, dzięki aktywności pracownika-seniora realizującego zadania nauczyciela, eksperta i *coacha* w stosunku nie tylko do poszczególnych osób, lecz także do grup zawodowych lub zadaniowych.

Zwiększanie bezpieczeństwa wiedzy ze względu na podniesienie poziomu lojalności pracowników o wysokich kwalifikacjach wobec pracodawcy oraz obniżenie poziomu rotacji w tej grupie. Będzie to skutkiem zwiększenia poziomu zaufania między pracodawcą a pracownikami oraz dzięki polityce ucziwego korzystania z potencjału pracowników w różnych fazach ich rozwoju zawodowego.

Poprawa dostępu do wiedzy i uporządkowanie jej obiegu dzięki lepszemu identyfikowaniu jej rozmieszczenia, zinstytucjonalizowaniu procesu dzielenia się wiedzą oraz uruchomieniu systemu motywującego do dzielenia się nią.

Powoływanie pracowników-seniorów jest szczególnie pożądane w przypadku przedsiębiorstw małych i średnich. Operują one przede wszystkim w sektorze usług, budownictwie oraz przemyśle wytwarzającym produkty na skalę jednostkową i małoseryjną. Są to organizacje o stosunkowo niskim poziomie sformalizowania, gdzie systemy tworzenia, przetwarzania i dzielenia się wiedzą są mało ustrukturyzowane. Tam właściciel lub zarządzający firmą jest często pochłonięty bieżącym rozwiązywaniem problemów i nie ma czasu na zarządzanie wiedzą. Tymczasem pracownicy pozyskują z biegiem czasu wiedzę o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Jest to wiedza cicha, którą zabierają ze sobą, odchodząc z przedsiębiorstwa.

## **Literatura**

Czubasiewicz H., Rutka R., *Zasady i warunki coachingu jako narzędzia kompetencji pracowników*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, PWSzZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.



Golec A., Kapuściński M., Kunc L., *Bariery w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Galan, Gdańsk 2007.

Scott W.E. Jr, Cumings L.L. (red.), *Zachowania człowieka w organizacji*, t. 2, PWE, Warszawa 1983.

Terenzani B., Kunc L., Čeč F. (red.), *Opracowywanie nowych metod dydaktycznych w firmie – coaching*, Galan, Gdańsk 2008.

## **HOW TO INCLUDE SENIOR WORKERS IN KNOWLEDGE SHARING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

### **Summary**

This paper presents the basis of the concept of including senior workers in knowledge sharing. It starts with creating the special posts of “senior workers”. The authors present the tasks and responsibilities of these posts. They describe the competences of such workers and show the advantages of formalizing these posts.