

MAŁGORZATA BARAN

**Katedra Stosunków Międzynarodowych
Collegium Civitas**

INTERMENTORING – KORZYŚCI ZASTOSOWANIA W FIRMIE

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

W dobie starzenia się społeczeństwa i postępującego procesu zmniejszania się liczby pracowników przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania takiego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które pozwoli im utrzymać zasoby wiedzy i kompetencji na odpowiednim poziomie w przedsiębiorstwie i jednocześnie wykorzystywać je w sposób najbardziej efektywny i racjonalny z możliwych. Intermentoring jest jednym z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, który pozwala wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń. Świadomie wdrożony w przedsiębiorstwie ma wpływ na efektywność i wzrost wydajności pracy przyczyniając się również do rozwoju samego przedsiębiorstwa.

1. Wstęp

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników od kilkunastu lat traktowane jest w Unii Europejskiej jako istotne zagrożenie dla rynku pracy, które wymaga nowego kompleksowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Zachodzące zmiany struktury demograficznej w wyniku procesu starzenia się społeczeństw, zagrażają powstaniem luki pokoleniowej. To powoduje konieczność wydłużania czasu aktywności zawodowej i jednocześnie opóźnienia wieku emerytalnego. Luka pokoleniowa powiększa napięcie pomiędzy „nową wiedzą z brakiem doświadczenia a doświadczeniem nie nadążającym za wiedzą” [7, s. 8].

Wyraźnie zarysowuje się tendencja przewartościowywania zasobów w gospodarce globalnej, wzrasta znaczenie kapitału intelektualnego, utrzymania w organizacji zasobu kompetencji na odpowiednim poziomie [9, s. 3].

2. Istota i znaczenie intermentoringu

Polska znajduje się w fazie głębokich przemian demograficznych, w efekcie których pracodawcy będą musieli zmierzyć się z problemem spadku podaży pracy w kraju [5, s. 14]. Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że maleje liczba ludności w wieku produkcyjnym, a co się z tym wiąże, również liczba pracowników. Szczególnie trudno na rynku pracy będzie o pracowników młodych. Z kolei rośnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym, przy czym najczęściej są to osoby nieaktywne zawodowo. Według prognoz demograficznych w roku 2035 liczba osób w wieku produkcyjnym w Polsce spadnie, stanowiąc tylko 57,6% ogółu ludności, natomiast liczba osób w wieku poprodukcyjnym osiągnie ok. 9,6 mln, tj. wzrośnie do 26,7% [3]. Ponadto w Polsce występuje jedna z najniższych w Unii Europejskiej stopa zatrudnienia w grupie osób pow. 55 roku życia – sięga tylko 32%, podczas gdy w krajach takich jak Dania, Niemcy, Wielka Brytania, udział zatrudnienia osób w wieku pow. 55 roku życia przekroczył 57%, natomiast w Szwecji jest już na poziomie 70% [1, ss. 166-193].

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie się liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, podejścia które pozwoli utrzymać zasoby wiedzy i kompetencji w przedsiębiorstwie na odpowiednim poziomie, pozwoli wykorzystywać zasoby ludzkie przedsiębiorstwa w sposób efektywny i racjonalny.

Intermentoring jest skutecznym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalającym wykorzystać wiedzę, umiejętności i doświadczenie pracowników firmy w różnym wieku, zapewniając tym samym efektywny transfer wiedzy pomiędzy pracownikami różnych pokoleń.

Badania wskazują, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników stanowią dla przedsiębiorstwa unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani młodszy pracownicy, ani nowo rekrutowane osoby. Jednocześnie badania potwierdzają, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni, zmiana stanowiska lub części powierzonych im zadań okazuje się efektywnym sposobem dostosowania umiejętności pracowniczych i wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, a zarazem często bywa silnym bodźcem do pełnego wykorzystania doświadczenia [2, ss. 131-132].

Z drugiej strony według badań młodzi pracownicy są bardziej kreatywni, mają inicjatywę, dobrze znają nowinki technologiczne. Dla przykładu, analizy kompetencji pracowników przedsiębiorstw w zakresie umiejętności obsługi komputera wykazują, że takie umiejętności posiada znacznie więcej pracowników młodych (tj. w wieku poniżej 35 lat) niż pracowników starszych, a najczęściej wykorzystywanymi programami są pakiety biurowe, komunikatory internetowe oraz programy pocztowe [7, s. 12].

Innymi słowy, intermentoring jest takim narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, które uwzględnia zróżnicowanie wiekowe pracowników przedsiębiorstwa i sprzężone z wiekiem cechy pracowników. Wiąże się to z faktem, że pracodawcy często przypisują pracownikom pewne typowe dla wieku cechy. Dla przykładu młodych pracowników chwalą za pomysłowość, przebojowość, szybkość działania, zaś starszych za cierpliwość, lojalność i doświadczenie. Z tego zróżnicowania firma stara się uczynić atut i wykorzystać świadomie dla dobra pracowników i samego przedsiębiorstwa.

3. Zastosowanie intermentoringu w firmie

Intermentoring jest uznawany za zmodyfikowaną wersję tradycyjnego mentoringu, czyli wprowadzania nowych pracowników w zasady funkcjonowania organizacji przez pracowników starszych stażem lub wiekiem. Starsi pracownicy (w wieku powyżej 45 lat) stają się dla pracowników z krótszym stażem i doświadczeniem zawodowym tzw. mentorami organizacyjnymi. Elementem innowacyjnym w procesie intermentoringu (obok funkcji mentora organizacyjnego) jest funkcja tzw. mentora technologicznego – pracownika młodego stażem i wiekiem (w wieku poniżej 35 lat), który szkoli starszego w zakresie rozwiązań teleinformatycznych, umiejętności IT [10]. Obie grupy współpracują – najczęściej starsi pracownicy uczą się obsługi nowych urządzeń, programów, technologii, a młodszy korzystają z ich doświadczenia zawodowego. W ten sposób rozwijają się, wykorzystując wzajemnie swój potencjał, wpływając również na rozwój przedsiębiorstwa.

Intermentoring może być wdrażany w każdym przedsiębiorstwie, niezależnie od rodzaju i wielkości firmy. Wdrożenie odbywa się na bazie posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów, zarówno ludzkich jak i technologicznych. Ważne jest aby firma zatrudniała pracowników zróżnicowanych wiekowo.

Stosowanie intermentoringu w przedsiębiorstwie pozwala obniżyć koszty funkcjonowania firmy poprzez zaangażowanie pracowników doświadczonych w adaptację zawodową osób nowozatrudnionych. Jednocześnie intermentoring stanowi innowacyjną metodę realizacji szkoleń wewnętrznych oraz instruktora stanowiskowego w firmie poprzez trenerów wewnętrznych, mentorów będących pracownikami firmy. Osoby starsze stażem dzielą się profesjonalnym doświadczeniem, ale przede wszystkim przekazują debiutującym w zawodzie tradycję i kulturę przedsiębiorstwa oraz etos zawodowy [4, ss. 3-4]. Z drugiej strony intermentoring wykorzystuje potencjał osób młodych, które znacznie łatwiej przyswajają nowe technologie (najczęściej techniki komputerowe) do przekazywania wiedzy wszystkim członkom zespołu w pracy. Intermentoring zakłada, że różne pokolenia pracowników stają się dla siebie nawzajem mentorami, nauczycielami zapewniając tym samym wzajemne merytoryczne

i organizacyjne wsparcie w miejscu pracy oraz płynny transfer wiedzy i doświadczeń w danym przedsiębiorstwie.

Intermentoring, polegający na swobodnej wymianie ról mistrza i ucznia, ma być właśnie drogą do tworzenia nawzajem wzmacniających się zespołów. Pozwala to na pełne wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują przedsiębiorstwo [11, s. 4].

4. Korzyści stosowania intermentoringu

Stosowanie intermentoringu w przedsiębiorstwie niesie szereg korzyści zarówno dla firmy, jak i poszczególnych pracowników zaangażowanych w realizację procesu. Głównymi uczestnikami procesu są pracownicy w wieku pow. 45 lat jako osoby, które mogą być narażone na dyskryminację i frustrację z powodu lęku przed utratą pracy oraz nienadążaniem za nowymi technikami oraz grupa pracowników młodych (poniżej 35 roku życia), którzy potrzebują uzyskać wsparcie ze strony starszego pokolenia w sytuacjach dla nich nowych i trudnych. Współdziałanie obydwu grup opiera się na wymianie wartości wnoszonych do przedsiębiorstwa przez pracowników młodych dysponujących wysoką sprawnością w posługiwaniu się IT i dynamizmem działania oraz starszych dysponujących doświadczeniem i znajomością kultury organizacji [7, ss. 9-10].

1. Korzyści z punktu widzenia pracodawcy:

a) perspektywa procesów wewnętrznych i rozwoju przedsiębiorstwa:

- zapoczątkowanie idei organizacji uczącej się;
- przegląd jakości i efektów pracy;
- zdefiniowanie obszarów, w których powinien nastąpić rozwój pracowników, doskonalenie umiejętności;
- zachowanie wiedzy i doświadczenia pracowników starszych, powyżej 45 roku życia;
- szybszy rozwój zawodowy pracowników;
- zmniejszenie fluktuacji wśród młodych pracowników często spowodowanej trudnościami okresu adaptacji;
- niwelowanie różnic pokoleniowych pomiędzy pracownikami doświadczonymi a pracownikami młodymi;
- wzmocnienie wartościowych elementów kultury przedsiębiorstwa.

b) perspektywa finansowa:

- tańsza metoda doskonalenia kwalifikacji pracowników w porównaniu z ofertą szkoleń zewnętrznych;
- zmniejszenie kosztów działalności gospodarczej, poprzez rezygnację z zamawianych szkoleń zewnętrznych;

- optymalizacja zatrudnienia, przez lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do poszczególnych stanowisk w pracy;
- wzrost efektywności i wydajności pracy;
- zmniejszenie kosztów procesu rekrutacji pracowników dzięki zmniejszeniu fluktuacji pracowników.

c) perspektywa klienta [8]:

- budowanie zaufania do pracodawcy wśród pracowników, co wzmacnia ich motywację do pracy i lojalność wobec firmy;
- budowanie pozytywnego wizerunku i zaufania do firmy w jej otoczeniu, wśród kooperantów, klientów, partnerów, co także ułatwia funkcjonowanie firmy;
- dostosowanie wieku pracowników do wieku klientów, co zwiększa zaufanie do firmy i buduje lojalność klientów;
- promocja pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa bezpośrednio wśród jego potencjalnych klientów, co pozwala na ich pozyskanie;
- zwiększanie kreatywności i efektywności działania w zespołach międzypokoleniowych, które pozwalają łączyć najlepsze elementy potencjału młodych i starszych pracowników.

2. Korzyści z punktu widzenia pracowników [6, ss. 136, 138, 145]:

a) dla pracownika powyżej 50 roku życia korzyści dotyczą:

- nabycia praktycznych umiejętności z zakresu IT, obsługi nowych urządzeń i programów;
- poczucia własnej wartości i przydatności społecznej i zawodowej, dzięki współpracy, możliwości przekazywania wiedzy i doświadczeń zdobytych przez lata;
- samodoskonalenia oraz możliwości wykorzystania wiedzy i doświadczeń nabytych w ciągu całej pracy zawodowej;
- utrzymania miejsca pracy i wzrostu atrakcyjności dla pracodawcy;
- wzrostu samooceny (poczucie przydatności w pracy) i wiary we własne kompetencje.

b) z punktu widzenia młodego pracownika do korzyści można zaliczyć:

- możliwość nabycia praktycznej wiedzy, której nie przekaze żadna szkoła ani szkolenie zewnętrzne;
- szybszy proces adaptacji oraz świadomość uzyskania wsparcia od pracownika z dłuższym stażem w przedsiębiorstwie;
- umiejętność pracy z pracownikami doświadczonymi reprezentującymi starsze pokolenie.

5. Intermentoring w firmach – wnioski z badań jakościowych¹

W badanych przedsiębiorstwach występuje brak powszechnej znajomości terminów: mentoring i intermentoring oraz nie stosuje się w sposób świadomy tych narzędzi. Jednak mimo tego w badanych firmach ma miejsce przekazywanie wiedzy i umiejętności pomiędzy pracownikami, a także nauczanie młodszych przez starszych i bardziej doświadczonych pracowników. Odbywa się to w różnych formułach, na przykład na formalnych cyklicznych zorganizowanych spotkaniach, bądź mniej formalnie, w trakcie pracy doświadczeni pracownicy przyuczają nowych. Wśród pracowników 45+ wyraźnie dominuje troska o poczucie stabilizacji zawodowej, bezpieczeństwo i pewność pracy, którą im daje większe zaangażowanie w pracę dzięki pełnieniu funkcji nauczyciela – mentora. Jak dowodzą badania, równoległe odbywa się również proces odwrotny. Młodszy pracownicy wnoszą do firm własną wiedzę z zakresu nowości technologicznych i znajomości IT. Swoje umiejętności i wiedzę – najczęściej z zakresu obsługi komputera i narzędzi informatycznych, często też zagadnień poligraficznych – które przekazują w trakcie pracy. W wielu firmach wykorzystywany jest zatem intermentoring, choć jest to raczej działanie intuicyjne, często incydentalne. Pracodawcy zauważyli, że nowi pracownicy „potrafią wnieść powiew świeżości w firmie”. Pomimo że nie wnoszą oni nowych rozwiązań to potrafią krytycznie ocenić rozwiązania zastane i często proponują nowatorskie zmiany w sposobie realizacji poszczególnych zadań. Są grupą bardziej otwartą na zmiany niż pracownicy 45+. Za najistotniejsze czynniki oporu wobec zmian pracownicy starsi uznają – obawy przed nowością, naruszeniem rutyny, zmianą metod pracy oraz obawy, co do możliwości poradzenia sobie z nowymi wymaganiami zawodowymi i zmianą warunków zatrudnienia. W branżach produkcyjnych podkreślano, iż młodszy pracownicy deklarują większą chęć podnoszenia poziomu wiedzy z zakresu nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, szybciej uczą się obsługiwać

¹ Autorka wraz z zespołem badawczym przeprowadziła pilotażowe badanie jakościowe wśród małych przedsiębiorstw województwa mazowieckiego, w ramach projektu pn.: „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami”, zrealizowanego przez Collegium Civitas. Badaniem zostało objętych 12 firm z branż gospodarki o największym potencjale w skali regionu, firm o liczbie pracowników z przedziału 10-49 osób. Średnia liczba pracowników w badanej próbie wyniosła 29 osób. Badanie było realizowane w dwóch etapach: pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI) z przedstawicielami kadry kierowniczej oraz pracownikami przedsiębiorstw (różnej generacji) oraz grup fokusowych (FGI). Badanie realizowane było w trzech merytorycznych zakresach: planowanie strategiczne, zarządzanie kompetencjami, intermentoring w firmie.

skomputeryzowane maszyny, których często nie chcą obsługiwać osoby starsze. Młody pracownik o dużej wiedzy komputerowej i elektronicznej staje się istotnym źródłem wiedzy dla starszych pracowników w sytuacji zmiany technologicznej bądź zakupu nowych maszyn. Zauważono także, że z uwagi na opór starszych pracowników przed nowymi pomysłami działania intermentoringowe powinny być wspierane przez kierownictwo. We wszystkich badanych firmach można wyróżnić osoby, które mogłyby pełnić rolę mentora organizacyjnego. Pracownicy ci w zależności od branży są autorytetem naukowym z dużą dozą umiejętności interpersonalnych, posiadają unikatową wiedzę na temat przedsiębiorstwa, dobrze znają funkcjonowanie firmy, jej strukturę i specyfikę działania. Potencjalni mentorzy, charakteryzując się największą wiedzą i doświadczeniem, motywują innych do pracy i dodatkowo są lubiani. Kilku przedsiębiorców wskazało, iż zagrożeniem dla intermentoringu może być niechęć do przekazywania wiedzy spowodowana obawą o wytworzenie sobie konkurencji wśród współpracowników.

6. Podsumowanie

Intermentoring świadomie wdrożony w przedsiębiorstwie może stać się kluczowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Umożliwia on efektywny transfer wiedzy i doświadczeń między pracownikami różnych pokoleń. Wówczas stają się oni dla siebie nawzajem mentorami, co prowadzi do wytworzenia się wartości dodanej zarówno dla samych pracowników, jak i przedsiębiorstwa.

Literatura

- [1] **European Commission:** Employment in Europe 2010, European Commission Office for Official Publications of the European Communities, Statistical Annex, Luxembourg, 2011.
- [2] **Giza-Poleszczuk A., Góra M., Liwiński J., Sztanderska U.:** Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań, Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008.
- [3] **GUS:** Prognoza ludności na lata 2008-2035, Raport GUS, 2009, tabl. A9.
- [4] **Karwala S.:** Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty, Wyższa Szkoła Biznesu-National Luis University, Nowy Sącz 2009.
- [5] **Litwiński J., Sztanderska U.:** Wstępne zasady zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach”, PARP, Warszawa 2010.
- [6] **OECD:** Work-force ageing in OECD countries, Employment Outlook, 2010.
- [7] **Popiolek K.:** (red.), Model intermentoring – podręcznik dla organizacji, Żorska Izba Gospodarcza, Żory 2007.

- [8] **Schimanek T., Trzos K., Zatorska M.:** Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorstw. Miniprzewodnik zarządzania wiekiem, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2011, www.zysk50plus.pl.
- [9] **TAEN – The Age and Employment Network:** Managing the Ageing Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals, 2007.
- [10] **Żorska Izba Gospodarcza:** Dynamizm i doświadczenie – wspólne zarządzanie zmianą – projekt realizowany w ramach Programu EQUAL www.spes.info.pl, www.egual.zory.pl (2012.10.21).
- [11] **Żorska Izba Gospodarcza:** Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy, Centrum Zarządzania projektem, Żory 2006.

INTERMENTORING – BENEFITS AND APPLICATIONS IN THE COMPANY

Summary

In the era of an aging population and reducing the number of employees, companies are forced to seek a new approach to human resource management. The approach which will allow them to maintain the knowledge and competence at the appropriate level in the company and at the same time use them in the most efficient and rational way. Intermentoring is one of the tools of human resource management, which allows the use of knowledge, skills and experience of employees of all ages, thus ensuring the effective transfer of knowledge between employees of different generations. Consciously deployed in an enterprise has an impact on the efficiency and labor productivity growth also contributing to the development of the company.