

mgr Mariusz Cielemeński
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Pracownik wiedzy jako kluczowy zasób współczesnego przedsiębiorstwa

Knowledge worker as a key resource a nowadays enterprise

Streszczenie: *W artykule autor zarysowuje zmiany otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje. Uwypukla i charakteryzuje megatrendy mające najsilniejszy wpływ na te zmiany, a więc globalizację, postęp technologiczny, liberalizację rynków. W kontekście tych przeobrażeń zostaje ukazane znaczenie utalentowanych pracowników zaliczanych do grupy pracowników wiedzy jako kluczowych kreatorów współczesnych organizacji.*

Abstract: *In the article the author presents changes of surroundings in which present organizations function. The author also characterize megatrends which have the strongest influence on these changes, such as: globalization, technological progress, liberalization of markets. In the context of these transformations the role of talented workers is showed. They are classed to group of knowledge workers and represent a key creators of nowadays organization.*

Wstęp

Otoczenie, w których funkcjonują współczesne organizacje, będące systemem składającym się z różnorodnych elementów, wielce skomplikowanych powiązań oraz relacji pomiędzy tymi elementami, cechuje niespotykany dynamizm zachodzących przeobrażeń. Oczywiście, już Hipokrates zauważył, że „(...) jedyną stałą rzeczą jest zmiana”, lecz sformułowanie to w dzisiejszych czasach nabrało nowego znaczenia, ponieważ mamy do czynienia nie tyle z łagodnym, ewolucyjnym przejściem ze stanu przeszłego do teraźniejszego, co z nagłą metamorfozą, wypracowaniem rozwiązania niekoniecznie posiadającego swój pierwowzór w przeszłości. Wystarczy podać jeden fakt obrazujący skalę tego zjawiska. Otóż, cały postęp, jaki dokonał się w historii ludzkości od zarania dziejów do końca XIX wieku, został podwojony w wieku XX. I co jeszcze warto podkreślić proces ten ulega przyspieszeniu¹.

Przełom cywilizacyjny, którego jesteśmy uczestnikami wiąże się z pojawieniem się nowej epoki w rozwoju gospodarki światowej i społeczeństw. „Społeczeństwo postindustrialne” D. Bella, „Społeczeństwo postkapitalistyczne”

¹ B. Jasiński, *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia*, [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

P. Druckera, „Trzecia fala” A. Toflera, „Nowa gospodarka”, „Nowa ekonomia”, „Gospodarka elektroniczna”, „Era wiedzy” czy wreszcie „Gospodarka oparta na wiedzy (GOW)” L. Thurowa – to wybrane pojęcia używane dla jej określenia. Zwłaszcza to ostatnie określenie trafnie oddaje istotę nowego paradygmatu – wiedzy, która staje się kluczowym czynnikiem wzrostu współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw. W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie posiadający w swoich głowach wiedzę spersonalizowaną umożliwiającą w sposób optymalny poddawać konwersji i wykorzystywać pozostałe zasoby zajmują centralne miejsce i stanowią siłę napędową organizacji. Jak zauważa P. Drucker, dzięki wiedzy stanowiącej fundament współczesnej gospodarki, ludzie stają się coraz bardziej mobilni, miejsca pracy – bardziej demokratyczne, a kryteria awansu społecznego czytelniejsze i bardziej merytoryczne². Zatem warunkiem konkurencyjności dzisiaj jest dysponowanie odpowiednią wiedzą ucieleśnioną w ludziach. Jej posiadanie otwiera dostęp do pozostałych zasobów, stając się najbardziej poszukiwanym „towarem”.

Zarówno właściciele jak i menedżerowie poszukują fachowców zdolnych kreować kapitał intelektualny organizacji. Pożądani stają się, przede wszystkim, pracownicy potrafiący stworzyć nową wiedzę warunkującą powstawanie innowacji. Taki nowy typ pracownika określa się mianem „pracownika wiedzy”.

Autor artykułu stawia sobie za cel wskazanie znaczenia i scharakteryzowanie utalentowanych pracowników zaliczanych do grupy pracowników wiedzy w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu funkcjonujących współcześnie przedsiębiorstw.

Zmiany w otoczeniu jako determinanty zmian współczesnych organizacji

Powszechnie akceptowane jest dzisiaj stwierdzenie mówiące o tym, że (...) to, co dzieje się w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji, niż to, co odbywa się w jej ramach³. Obserwując to, co dzieje się wokół funkcjonujących współcześnie organizacji można wyodrębnić kilka zasadniczych tendencji:

- wzrost nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane z przeszłości;
- wzrost intensywności otoczenia, świadczący o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa;
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu;
- rosnąca złożoność otoczenia⁴.

² A. Grycuk, *Peter Drucker The Essentials Drucker*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/2002, s. 119.

³ Na podstawie G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.

⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58-61.

Na progu XXI wieku można wskazać kilka zasadniczych sił kształtujących oblicze wszystkich dziedzin życia.

Pierwszą z nich jest globalizacja, której istotą jest poszerzanie i pogłębianie podziału pracy uwarunkowane z kolei liberalizacją wymiany dóbr, usług, kapitału, wiedzy i transferu ludzi. Zacierają się granice państwowe do prowadzenia działalności gospodarczej. Miejsce rynków chronionych różnymi barierami stopniowo zajmuje rynek globalny, czyli taki, gdzie bez żadnych ograniczeń można poszukiwać lepszych wyrobów czy tańszych dostawców⁵. Liberalizacji światowego handlu, której przejawem jest łagodzenie barier celnych, ograniczenie państwowego interwencjonizmu, dążenie do unifikacji systemów obowiązujących norm, sprzyjają procesy integracji gospodarczej przykładem czego może być choćby rozszerzanie Unii Europejskiej. Proces postępującej globalizacji powoduje upodabnianie się do siebie gospodarek i społeczeństw oznaczając jednocześnie konieczność zaaprobowania kulturowej różnorodności. Postępujące umiędzynarodowienie gospodarki sprawia, iż nie tylko potężne ponadnarodowe koncerny, ale również średnie i małe przedsiębiorstwa zmuszone są do stosowania globalnej strategii działania. Jak zauważa P. Drucker „(...) chociaż ich zasięg może mieć charakter lokalny lub regionalny to jednak działają one w warunkach globalnej konkurencji”⁶.

Kolejnym megatrendem charakterystycznym dla gospodarki opartej na wiedzy jest ogromny postęp technologiczny. Już 1981 r. D. Butler przewidywał, że „(...) rewolucja telematyczna jest wielką rewolucją społeczeństwa, zdolną do transformacji ludzi jako pracowników, konsumentów, mieszkańców i jednostek⁷. Niespotykane do tej pory tempo rozwoju nowoczesnych technologii niesie ze sobą wiele wyzwań i dylematów. Jak zauważa B. Gregor niezależnie od prognoz dotyczących kierunków omawianych zmian czy też potencjalnych kosztów społecznych pewne obszary ludzkiej aktywności stają się szczególnymi beneficjentami rewolucji informacyjnej. Odnosi się to w sposób szczególny do sfery biznesu, który – jak się okazało w praktyce – nadaje jej tempo⁸. Dzięki zastosowanej wiedzy i technologii możliwe jest tworzenie zupełnie nowych materiałów, zaczynając od nowych odmian roślin, szczepów bakterii, kończąc na powłokach promów kosmicznych⁹. Produkowane są podzespoły mniejsze, lżejsze, tańsze, w przedsiębiorstwach dąży się do ściślejszego „sprzęgnięcia” wiedzy z praktycznymi potrzebami konsumentów, ponieważ – jak powie P. Drucker – „Jedynie innowacja, która odpowiada rzeczywistości – zjawiskom demograficznym, zmianom w dystry-

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności, Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 9.

⁶ na podstawie P.F. Drucker, *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] F. Hasselbein, M. Goldsmith, R. Beckard, *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.

⁷ na podstawie J. Unold, *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

⁸ B. Gregor, *Zmiany otoczenia organizacji w społeczeństwie informacyjnym i nowej gospodarce*, [w:] Cz. Skorski (red.), *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004, s. 26.

⁹ M. Morawski, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 21.

bucji dochodu, definicji »działalności« w rozumieniu instytucji i jej klientów, konkurencji globalnej lub też rzeczywistości politycznej i ekonomicznej – ma szansę odnieść sukces¹⁰. Aby dzisiaj stać się liderami przemian, należy dostrzegać nowe możliwości i wykorzystywać narzędzia elektroniczne, zarówno do komunikowania się z klientami jak i przesyłania informacji wewnątrz organizacji.

Coraz bardziej interesujące staje się również dążenie organizacji do uzyskania efektu konwergencji technologicznej. K. Oblój zauważa, że oryginalne pomysły i innowacyjne produkty coraz częściej powstają na styku różnych, często od siebie odległych rodzajach działalności. Powstają hybrydowe branże przykładem czego mogą być powiązania producentów samochodów z przedsiębiorstwami elektronicznymi, telekomunikacji i informatyki, biologii i genetyki¹¹.

Trzecim charakterystycznym wyróżnikiem jest wzrost znaczenia kapitału intelektualnego. W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do przyciągnięcia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom niż umiejętność eksploatacji naturalnych zasobów¹². T.H. Davenport mówi wprost, że w sytuacji, gdy główną wartością staje się wiedza ucieleśniona w ludziach, szczególnego znaczenia nabiera grupa „osób zarabiających na życie myśleniem”¹³, a Płoszajski dodaje, że „(...) nowoczesne organizacje stają się miejscem, gdzie się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje”¹⁴.

W tych nowych uwarunkowaniach znacząco zwiększa się rola człowieka – inteligentnego regulatora realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów, na którym spoczywa ciężar utrzymania poziomu sprawności działania w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia.

Zmiana struktury zatrudnienia jako odpowiedź na przeobrażenia otoczenia

Gospodarka oparta na wiedzy wpływa na kształtowanie się nowych, odmiennych organizacji, których integralnym elementem składowym jest pracownik. Pojawia się nowy jego nowy typ wyłaniający się z nowej gospodarki i społeczeństwa XXI wieku (tab. 1).

¹⁰ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 86-87.

¹¹ K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 45-52.

¹² J. Hagel III, J. Seely Brown, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wyd. Helion, 2006, s. 229.

¹³ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy* Wolters Luwers, Kraków 2007, s. 20.

¹⁴ P. Płoszajski, *Organizacja w przyszłości: przeobrażony kameleon*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.) *Menedżer u progu XXI wieku*. Wydawnictwo WSH-E, Łódź 1998 za: Cz. Skorski (red.), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 26.

Tabela 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi
Table 1. Challenges for human resource management

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> • globalizacja • twarda konkurencja • ciągłe innowacje • przełamywanie monopolu • postęp technologiczny • informatyzacja • różnorodność kulturowa • orientacja na klienta • zmiany na rynku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • kapitał intelektualny • kluczowe kompetencje • ograniczenie hierarchii • zarządzanie projektami • organizacje sieciowe • wirtualizacja działalności • zarządzanie profesjonalistami • pozyskiwanie talentów 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik wiedzy • edukacja przez całe życie • zmiany zawodów i funkcji • mniejsza stabilność zatrudnienia • praca jako zadanie, a nie miejsce wykonywania czynności • twórcze myślenie • praca w zespole • zarządzanie własnym czasem, karierą

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 39.
Source: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, p. 39.

W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie posiadający w swoich głowach wiedzę spersonalizowaną umożliwiającą w sposób optymalny poddawać konwersji i wykorzystywać pozostałe zasoby zajmują centralne miejsce i stanowią siłę napędową organizacji.

Współczesne organizacje są z reguły mniejsze, zatrudnienie w nich jest mniej stabilne, czas zatrudnienia może ograniczać się do realizacji jednego projektu. W związku z tym od pracownika wymaga się znajomości zasad wykonywania zadań bez konieczności szczegółowych instruktaży przed wykonaniem każdego z nich. Z. Antczak stoi na stanowisku, iż organizacje XXI wieku będą dążyły do redukcji kosztów ograniczając liczbę pracowników zatrudnionych na etacie przy jednoczesnym zapewnieniu zasobu kwalifikacji niezbędnych do ciągłości jego funkcjonowania. Ich uzupełnieniem mają być potrzebni sporadycznie pracownicy kontraktowi posiadający pożądane kwalifikacje oraz pracownicy o kompetencjach powszechnych na rynku pracy zatrudniani na czas określony. Ostatnią grupą będą stanowić realizujący funkcję spoza działalności podstawowej w formie pracy zleconej – outsourcingu¹⁵.

¹⁵ Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004, s. 99-100.

Tabela 2. Ewolucja struktury zatrudnienia
Table 2. Evolution of employment structure

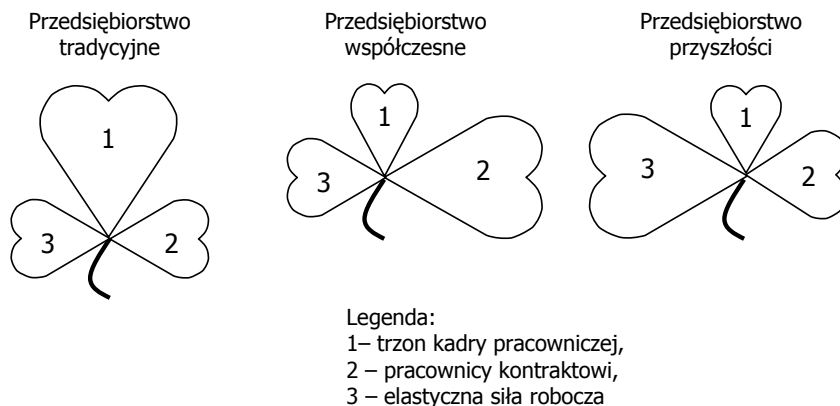
Stary model	Nowy elastyczny model
A: pracownicy stali – umowy zawarte na czas nieokreślony (etat) – kosztowna forma dla pracodawcy (100%)	A1: pracownicy stali (rdzeń organizacji) o bardzo wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach; obejmuje ściśle kierownictwo oraz pracowników mających zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności org. (ok. 1/4 - 1/3 wolumenu A) A2: pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy; zatrudnieni na umowy na czas określony, na wykonanie konkretnych zadań, w okresie szczytów, sezonowo, w niepełnym wymiarze czasu pracy, telepraca, <i>job sharing</i> , forma tańsza dla pracodawcy; nie musi dbać o rozwój zawodowy takich pracowników
B: pracownicy zatrudnieni w razie potrzeby	B: pracownicy zewnętrzni zatrudniani do wykonania szczególnych zadań, gdy inni pracownicy org. nie mają odpowiednich kwalifikacji (np. usprawnienie procesów technologicznych, remont budynku, przedsięwzięcie z zakresu BHP lub ochrony środowiska itp.)
C: pracownicy zatrudnieni w razie potrzeby	C: pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie, nieprzewidzianej koniunktury czy nadmiernej absencji chorobowej stałych pracowników; zatrudnieni w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wzwzwanie, przerywanej, dorywczej, <i>temp-system</i>
D: pracownicy zatrudnieni w razie potrzeby	D: pracownicy zewnętrzni zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonywania wycinków prac związanych z podstawową działalnością org. (np. praca nakładczą, podzlecenie produkcji; księgowości, serwisu itp.); segment C + D: 1/2 - 2/3 całości

Źródło: Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004, s. 98.
Source: Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004, p. 98.

Z kolei P. Drucker stoi na stanowisku, że w przyszłości będzie coraz bardziej widoczny podział osób aktywnych zawodowo na dwie grupy: specjalistów (wyposażonych w wiedzę pracowników) oraz pracowników świadczących usługi. Dalej ten sam autor dodaje, że „(...) Wiodącymi grupami w społeczeństwie wiedzy będą wykwalifikowani pracownicy, to jest wykształceni praktycy, którzy potrafią wykorzystać wiedzę do celów produkcji, tak jak kapitaliści wiedzieli, jak dzielić kapitał do celów produkcji¹⁶”.

Znany amerykański futurolog Ch. Handy w zaproponowanej przez siebie koncepcji przedsiębiorstwa - koniczynki wyróżnił natomiast trzy zasadnicze grupy pracowników: tzw. trzon kadry pracowniczego, pracowników kontraktowych oraz elastyczną siłę roboczą (rys. 1). Przy czym udział oraz proporcje każdej z tych wymienionych grup pracowniczych w wolumenie całości zatrudnienia są zmienne i kształtują się w zależności od okoliczności i uwarunkowań funkcjonowania.

¹⁶ P. Drucker, *Spółczesność postkapitalistyczna*, PWN, Warszawa 1999, s. 14, 82.



Rys. 1. Ewolucja modelu elastycznej struktury zatrudnienia w ujęciu C. Handego
 Fig. 1. Evolution of the model of the flexible structure of the employment in the presentation C. Handego

Źródło: C. Handy, *Wiek przewyższonego rozumu*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998, s. 83.

Source: C. Handy, *Wiek przewyższonego rozumu*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998, p. 83.

L. Edvinsson i M.S. Malone z kolei identyfikują subpopulacje następujących grup pracowników¹⁷:

- osoby chodzące do biur,
- telepracownicy (zdalni pracownicy),
- pracownicy „wędrowni”,
- korporacyjni Cyganie.

Grupę osób chodzących do biur stanowią pracownicy i menedżerowie, których pracę kształtują tradycyjne wyzwania życia w organizacji. Telepracownicy, często określane mianem pracowników zdalnych, z kolei, są tą grupą kapitału ludzkiego, której członkowie, ze względu na zaawansowaną technologię i technikę komunikacyjną mogą sami wybierać miejsce świadczenia pracy. Może to być dom, a może to być biuro, które przestaje być głównym ośrodkiem życia społecznego, jak to miało miejsce w erze przemysłowej. Kolejną subpopulacją w organizacji opartej na wiedzy stanowią pracownicy „wędrowni”, tj. sprzedawcy, kierownicy średniego szczebla, jak również menedżerowie, którzy wybierając nieustanną podróż, zrezygnowali z pracy w biurach i domach. Z kolei mianem korporacyjnych Cyganów określa się pracowników firm dostawców, partnerów strategicznych lub klientów, jak również osoby pracujące w oparciu o zawarte kontakty, zatrudnieni na niepełny etat, konsultantów oraz osoby zatrudniane okresowo. Wydaje się, że w miarę ewolucji struktur organizacyjnych akcent w budowaniu kapitału ludzkiego organizacji będzie przesuwiał się dwupłaszczyznowo – w kierunku

¹⁷ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 94-96.

od pracowników chodzących do biura do telepracowników, a także od pracowników wędrownych do korporacyjnych Cyganów, gdyż ich udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa systematycznie wzrasta¹⁸.

M. Morawski w zaprezentowanym warstwowym modelu zarządzania dokonuje kategoryzacji pracowników według ich znaczenia i cenności dla firmy. Wymienia następujące kategorie pracowników wiedzy:

- pracownik kluczowy,
- menedżer procesów wiedzy,
- dojrzały specjalista,
- obiecujący talent.

Poza wymienionymi pracownikami na kadre nowego typu przedsiębiorstwa składają się – zdaniem autora modelu – również inne grupy pracowników, w tym pracownicy zewnątrzni, często zatrudniani na zasadzie outsourcingu albo pracownicy sezonowi czy też zatrudniani za pośrednictwem urzędów pracy lub agencji pracy tymczasowej. Morawski wymienia jeszcze tzw. pracowników peryferyjnych – zatrudnieni w obsłudze administracyjno-biurowej oraz pracownicy wykonujący proste czynności obsługowe, tj. ochrona, utrzymanie czystości¹⁹.

B. Mikuła, z kolei, proponuje podział struktury zasobów ludzkich na trzy zasadnicze grupy:

- pracowników wiedzy – łączących ponadprzeciętne kompetencje merytoryczne z intelektualnymi,
- personel – który odróżnia się tym od pierwszej grupy, że jego udział w kreowaniu i udostępnianiu wiedzy jest ograniczony
- partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości²⁰.

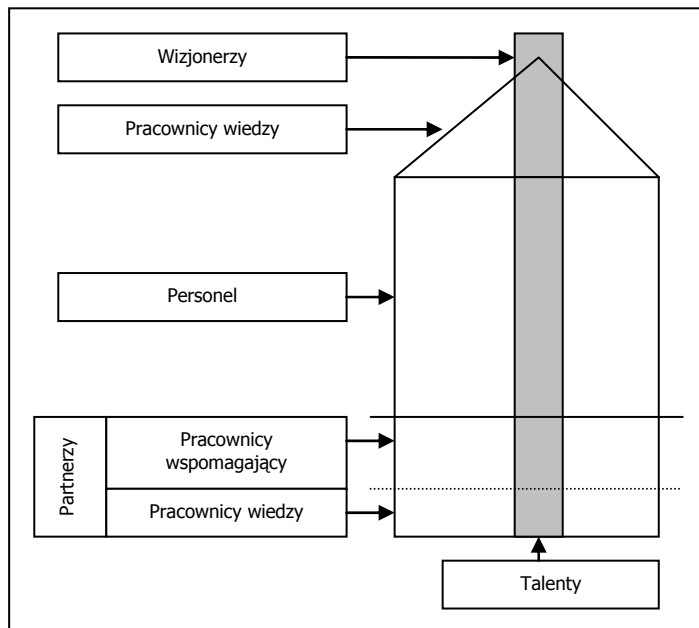
Autor przedstawia własną propozycję struktury zatrudnienia w formie domu, będącego metaforą organizacji (rys. 2). Pracownicy wiedzy zatrudnieni w organizacji stanowią dach domu, chroniący organizację przed różnego typu zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu. Ściany, z kolei, budowane są przez personel realizujący cały szereg głównie standardowych procesów wspomagających pracę pracowników wiedzy. Mało widoczną podmurówkę ścian i niewidoczne fundamenty tworzą natomiast partnerzy zewnątrzni uczestniczący w tworzeniu wartości, tj. pracownicy wiedzy firm kooperujących lub realizujących outsourcing (np. informatycy konserwujący i czuwający nad działaniem systemu komputerowego, konsultanci) oraz pracownicy wspomagający (obsługa sekretariatów, kas, portierni, ochrona itd.).

W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji są ujawnione lub nieujawnione talenty, a więc ludzie posiadający wybitne zdolności – ściany nośne. Są też talenty – wizjonerzy ujęci tu jako komin budowli.

¹⁸ A. Pietruszka-Ortyl, *Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] A. Potocki (red.) *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych* Difin, Warszawa 2009, s. 353.

¹⁹ M. Morawski, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 287-292.

²⁰ B. Mikuła, *Nowa rzeczywistość zasobów ludzkich organizacji*, [w:] J.S. Kardas, M. Jasińska (red.), *Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, Wyd. EMKA, Warszawa 2010, s. 25-26.



Rys. 2. „Dom” zasobu ludzkiego nowej generacji
 Fig. 2. „House” of human resources of a new generation

Źródło: B. Mikula, *Nowa...*, dz. cyt., s. 26.
 Source: B. Mikula, *Nowa...*, dz. cyt., p. 26.

Talenty jako przykład pracowników wiedzy

Szczególną grupą pracowników wiedzy są talenty. W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego zdefiniowania tego pojęcia. Jest on rozumiany w co najmniej dwojaki sposób. W pierwszym znaczeniu talent jest traktowany jako zbiór cech, spotęgowane uzdolnienia, w jakie wyposażona jest dana jednostka. W. Kopaliński definiuje talent jako „wybitne uzdolnienia specjalne do poczynañ twórczych albo odtwórczych”²¹. Mogą one być ukierunkowane jednorodnie, wysoce specjalistycznie, dotyczyć jednej dziedziny (monouzdolnienia) bądź obejmować wiele różnych dziedzin wiedzy i życia (multiuzdolnienia)²². Posiadane przez ludzi talenty można rozpatrywać biorąc pod uwagę ich przydatność. W tym kontekście A. Tannenbaum wyróżnia²³:

²¹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i wyrazów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1989.

²² S. Chępa, *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia intrapersonalne* [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 28.

²³ Na podstawie: S. Chępa, *Samorealizacja...*, dz. cyt. s. 29.

1. Talenty krytyczne – rzadko spotykane, generujące nieproporcjonalną część wydajności gospodarującego podmiotu, ludzie je posiadający to kreatorzy wartości niezbędnej do odniesienia organizacyjnego sukcesu.
2. Talenty wyróżniające – względnie często spotykane, mające duże znaczenie dla organizacji.
3. Talenty nadmiarowe – rzadko występujące, choć niekonieczne do sprawnego funkcjonowania określonej społeczności, np. uzdolnienia muzyczne niezwiązane bezpośrednio z treścią wykonywanej pracy.
4. Talenty niepotrzebne – często występujące i zakłócające sprawne funkcjonowanie organizacji; można wśród nich wyróżnić talenty dziwne (odzwierciedlające możliwości człowieka w różnych obszarach funkcjonowania) oraz antytalenty (talent do komplikowania życia sobie i innym czy do wywoływania kłótni).

W drugim znaczeniu talent utożsamiany jest z konkretnym człowiekiem obdarzonym spotęgowanymi uzdolnieniami, na które - zgodnie z koncepcją A. Tannenbauma i J.S. Renzulliego - składają się elementy zaprezentowane w tabeli 1.

Taki sposób rozumienia talentu został zaprezentowany w raporcie Conference Board, gdzie talent to każda osoba mogąca w znaczący sposób wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji²⁴.

Zestaw cech przypisanych talentowi wskazuje K. Kwiecień, który wyróżnia²⁵:

- umiejętność strategicznego myślenia;
- zdolności przywódcze;
- inteligencja emocjonalna;
- umiejętność wywierania wpływu;
- przedsiębiorczość;
- orientacja na rezultaty;
- elastyczność i adaptacja do zmian;
- umiejętność pracy w grupie;
- umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności.

Jak z kolei zauważa A. Poczowski jednostki utalentowane od pozostałych odróżnia: potencjał intelektualny (utożsamiany często z inteligencją), specyficzne zdolności oraz pewne konfiguracje cech nie poddających się ogólnym klasyfikacjom, tj. wytrwałość, pracowitość, wytrzymałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność, wiara we własne możliwości²⁶.

²⁴ Raport badawczy The Conference Board, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf, pobrane 15.02.2008, s. 8.

²⁵ K. Kwiecień, *zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005, s. 163.

²⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 42-43.

Tab. 3. Czynniki tworzące talent i ich struktura
 Tab. 3. Creator talent factors and their structure

Czynniki talentu	
1	2
<p>Zdolności ogólne – ponadprzeciętny potencjał intelektualny</p> <p>Zdolności kierunkowe – sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania</p> <p>Czynnik nie związany z myśleniem – motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna</p>	<p>Ponadprzeciętne zdolności – w których skład wchodzi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny - zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin i wiążące się z konkretnymi działaniami <p>Zaangażowanie w pracę – wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, dyscyplina wewnętrzna, wytrzymałość, fascynacja realizowanymi zadaniami, skłonność do poświęceń i wiara we własne możliwości</p> <p>Twórczość – oryginalność, płynność, giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność</p>

Źródło: A.J. Tannenbaum, *Giftedness: psychosocial approach*, J.S. Renzulli, *The three-ring conception of giftedness: A development model for creative productivity*, [w:] R.J. Sternberg, J.E. Davidson (red.) *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986, za: S. Chelpa, *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 30.

Source: A.J. Tannenbaum, *Giftedness: psychosocial approach*, J.S. Renzulli, *The three-ring conception of giftedness: A development model for creative productivity*, [w:] R.J. Sternberg, J.E. Davidson (red.) *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986, za: S. Chelpa, *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, p. 30.

Większość ujęć talentu uwypukla fakt, iż jednostki utalentowane posiadają kluczowe umiejętności, zdolności, dary wyróżniające je spośród innych pracowników. Analizując dostępne definicje talentu, można zauważyć, że cechą charakterystyczną jest wyjątkowość takiej osoby, a co za tym idzie – ograniczona podaż. W kontekście negatywnych – z punktu widzenia pracodawcy – zjawisk, tj.: przeobrażenia zachodzące w profilu demograficznym rozwiniętych gospodarek świata oznaczające starzenie się społeczeństw i równocześnie znaczącą redukcję w liczbie osób wchodzących na rynki pracy, wzrost znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności, liberalizacja rynków sprzyjająca mobilności pracowników, wzrost fluktuacji w grupie wysoko wykwalifikowanych jednostek problematyka talentów staje się prawdziwym wyzwaniem dla współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Zmiany otoczenia funkcjonowania współczesnych organizacji wymuszają potrzebę elastycznego dopasowania się do nowych uwarunkowań. Przeobrażenia, których jesteśmy świadkami, oznaczają, iż czasy spokojnej, rytmicznej i przewidywalnej pracy odeszły już do lamusa. Zasadnicza różnica dotyczy przewartościowania fundamentu gospodarki. Jak zauważy L.C. Thurow, w *XXI wieku kluczowymi składnikami strategicznymi będą potencjał intelektualny, wyobraźnia, inwencja i organizacja nowych technologii. Kapitał fizyczny jest wciąż niezbędny, lecz stał się towarem dającym się pożyczać na globalnych rynkach kapitałowych w Nowym Jorku, Londynie i Tokio*²⁷. A więc „nowa gospodarka” oznacza „nową organizację” oraz „nowego pracownika”, który staje się kluczowym dla organizacji ogniwem. Pojawia się nowy typ pracownika określany mianem *knowledge worker* (pracownik wiedzy) reprezentujący wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia. To właśnie ci ludzie, posiadający spersonalizowaną wiedzę, umożliwiającą w sposób optymalny wykorzystywanie dostępnych zasobów, stanowią „koło zamachowe” współczesnych organizacji.

Szczególnym przykładem pracownika wiedzy są utalentowane jednostki - ludzie obdarzeni wyjątkowymi zdolnościami o wysokim potencjale rozwojowym. To oni stają się prawdziwymi architektami organizacji XXI wieku.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykw, Warszawa-Kluczbork 2004.
- Chępa S., *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia intrapersonalne*, [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy* Wolters Luwers, Kraków 2007.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Drucker P.F., *W kierunku organizacji nowego typu*, [w:] Hasselbein F., Goldsmith M., Beckard R., *Organizacja przyszłości*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
- Gregor B., *Zmiany otoczenia organizacji w społeczeństwie informacyjnym i nowej gospodarce*, [w:] Skorski Cz. (red.), *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.
- Handy C., *Wiek przewyżczonego rozumu*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.

²⁷ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 362.

- Jasiński B., *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia* [w:] R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2004.
- Kwiecień K., *zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
- Mikuła B., *Nowa rzeczywistość zasobów ludzkich organizacji* [w:] red. J.S. Kardas, M. Jasińska, *Spółeczny wymiar zrównoważonego rozwoju organizacji*, Wyd. EMKA, Warszawa 2010.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Pietruszka-Ortyl A., *Pracownicy w gospodarce opartej na wiedzy* [w:] Potocki A. (red.) *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Płoszajski P., *Organizacja w przyszłości: przeobrażony kameleon* [w:] S. Borkowska, Bohdziewicz P. (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*. Wydawnictwo WSH-E, Łódź 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wyd. Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, PWE, Warszawa 2007.
- Raport badawczy The Conference Board, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf, pobrane 15.02.2008
- Tannenbaum A.J., *Giftedness: psychosocial approach*, Renzulli J.S., *The three-ring conception of giftedness: A development model for creative productivity* [w:] Sternberg R.J., Davidson J.E. (red.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986 za; Chępa S., *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia intrapersonalne* [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
- Thurów L.C., *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Thurów L.C., *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.