

*dr Anna Pietruszka-Ortyl*<sup>1</sup>

Katedra Zachowań Organizacyjnych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach gospodarki opartej na wiedzy**

### WPROWADZENIE

Współczesne warunki prowadzenia działalności gospodarczej są odmienne od tych, z którymi spotykały się przedsiębiorstwa jeszcze pod koniec XX wieku. Jednym z podstawowych czynników determinujących warunki ich działalności jest turbulencja otoczenia, rozumiana jako jego zmienność, złożoność, nieprzewidywalność. Stan ten jest konsekwencją wielu zjawisk, zwłaszcza globalizacji i usieciowienia gospodarki, ale także wzrostu konkurencji, pogłębienia specjalizacji, skrócenia cyklu życia produktów, rewolucji informatycznej, powszechnego dostępu do informacji, przyrostu zasobów wiedzy, wyłonienia się gospodarki usług, wzrostu oczekiwań klientów.

Nastąpiła więc gospodarka oparta na wiedzy, opisywana powyższymi atrybutami. W warunkach nowej ekonomii wiedza, jej własność i umiejętności efektywnego jej wykorzystania, stały się najcenniejszymi, strategicznymi zasobami. Postuluje się wręcz, iż kategoria gospodarki opartej na wiedzy oznacza przede wszystkim gospodarkę opartą na paradygmatach zgodnie z modelem T.S. Kuhna, a przedstawiciele każdej z nauk szczegółowych usilnie dążą do głoszenia własnych rozwiązań [F. Piontek, B. Piontek, 2016, s. 34–35].

Obecnie bowiem, ze względu właśnie na funkcjonowanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy organizacje charakteryzują się istotnie odmiennymi atrybutami. Inne są też cechy wyróżniające pracowników, a co za tym idzie – znajdują zastosowanie zupełnie odmiennie koncepcje zarządzania nimi. Co więcej, zidentyfikować można co najmniej dwie diametralnie różne perspektywy w zarządzaniu kapitałem ludzkim ze względu na jego poszczególne kategorie.

---

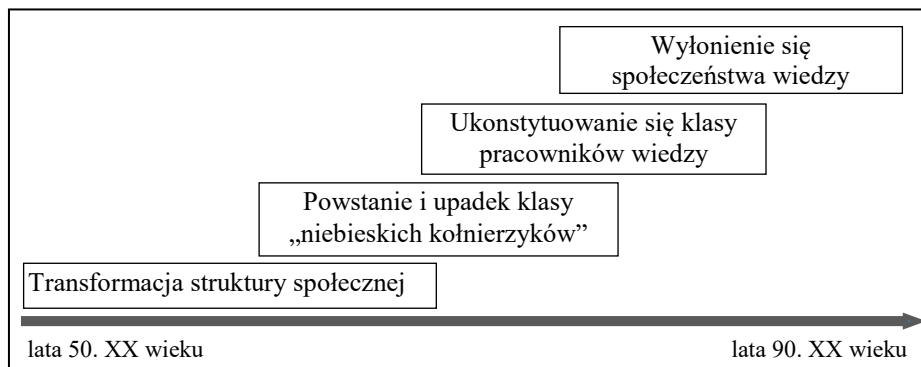
<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: pietrusa@uek.krakow.pl.

Dlatego celem opracowania jest identyfikacja konsekwencji powstania gospodarki opartej na wiedzy w kontekście społeczeństwa, organizacji i pracowników oraz ukazanie podstawowych wyzwań stojących przed zarządzającymi kapitałem ludzkim organizacji opartych na wiedzy i wskazanie głównych obszarów rozważań dotyczących realizacji funkcji personalnej wspólnie.

### SPOŁECZNE IMPLIKACJE GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Przełom XX i XXI wieku postrzegany jest przez P. Druckera jako era transformacji społecznych, w której identyfikuje on węzłowe etapy (rys. 1) (szerzej zob. [Drucker, 1994, s. 2–13]).

Po pierwsze, zmianie uległa struktura społeczeństw. O ile bowiem przed I wojną światową rolnicy stanowili największą grupę w większości społeczeństw, to współcześnie proporcje te uległy odwróceniu. Średnio, nie więcej niż 5% struktury społecznej to rolnicy i jednostki zaangażowane w agrobiznes. Kolejno, z początkiem XX wieku, następną co do wielkości, grupą społeczną byli służący, którzy współcześnie, ze względu na marginalne występowanie, nie są identyfikowani jako odrębna klasa społeczna. Tak znaczące zmiany spowodowane zostały powstaniem na początku XX wieku nowej grupy – pracowników fizycznych.



Rys. 1. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania społeczeństw na przełomie XX i XXI wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Drucker, 1994, s. 2–13].

Klasa „niebieskich kołnierzyków” była specyficzna, gdyż jako pierwsza, w odróżnieniu od służących i rolników, była zwarta i widoczna. Pracownicy fizyczni byli zauważalni, bo tworzyli skupiska i nie funkcjonowali w rozproszeniu – wyłonili się nie jako grupa, ale właśnie klasa, która jako jedyna w historii powstała ekstremalnie szybko i równie szybko upadła. W latach 90. XX wieku pracownicy fizyczni i ich związki znajdowali się już w pełnym odwróceniu.

Nastąpiły czasy pracowników wiedzy, których tym określeniem mianował P. Drucker w 1959 r. na łamach swojej monografii pt. *Landmarks of Tomorrow*. Większość z nich jest i nadal będzie wynagradzana znacznie lepiej, niż pracownicy fizyczni kiedykolwiek byli, a ich praca oferować będzie dużo większe możliwości rozwoju. W konsekwencji, od końca lat 90. XX wieku konstytuuje się społeczeństwo wiedzy, w którym wiedza faktycznie uzyska atrybut dominacji, a barierą wejścia do klasy pracowników intelektualnych jest formalna edukacja.

Wyłonił się nowy paradygmat teoretyczno-badawczy dotyczący idei społeczeństwa informacyjnego, który charakteryzuje się nie tylko ukierunkowaniem na opis i zrozumienie nowych zjawisk i procesów, które zachodzą na styku nowoczesnych technologii, społeczeństwa i gospodarki, a także stanowi próbę innego spojrzenia na tradycyjne problemy społeczne [Kryszczuk, 2008, s. 11]. W tej konwencji również M. Castells [2001, s. 70–72] prezentuje teorię społeczeństwa sieciowego faworyzującą nowy paradygmat technologiczny.

Trzecia rewolucja technologiczna doprowadziła do powstania nowych przemysłów i całkowitej zmiany dotychczasowych sektorów. Pojawiające się przełomowe technologie, jak mikroelektronika, telekomunikacja, biotechnologia, nanotechnologia, przyczyniły się do narodzin i dynamicznego rozwoju gałęzi gospodarki determinujących formę nowej ekonomii – przemysłu farmaceutycznego, oprogramowania komputerowego, biotechnologicznego, laserowego, półprzewodników. W konsekwencji, żyjemy w erze przemysłów wytworzonych przez człowieka, opartych na wiedzy i sile umysłu, a więc wiedza jest nową podstawą dobrobytu.

Radykalne przeobrażenia w przestrzeni organizacyjnej wielu przedsiębiorstw wynikające z konieczności funkcjonowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy spowodowały osobliwe transformacje w realizacji funkcji personalnej. Zaczęto powszechnie wykorzystywać nowe narzędzia związane z elastycznym modelem zatrudnienia i generujące wysoką fluktuację pracowników.

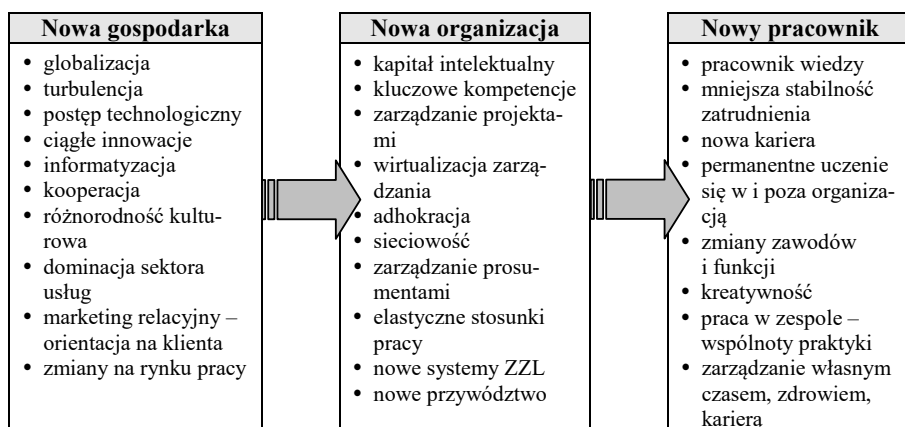
We współczesnych organizacjach główny akcent stawiany jest na ograniczenie liczby pracowników zatrudnionych na etacie i redukcję kosztów całkowitych pracy przy jednoczesnym zapewnieniu zasobu kwalifikacji niezbędnych do ciągłości funkcjonowania organizacji, tj. pracowników, których kompetencje tworzą funkcjonalny rdzeń kwalifikacji. Natomiast pracownicy o kompetencjach powszechnych na rynku pracy, bądź potrzebni okresowo, zatrudniani są w elastycznych formach na czas ograniczony. Niemniej jednak, im bardziej rozwinięte przedsiębiorstwo i bliższe organizacji przyszłości, tym większy akcent stawia na pracowników stanowiących elastyczną siłę roboczą – realizujących swe zadania poza firmą.

Wynikiem zaprezentowanych wyżej zmian w strukturze zatrudnienia w przedsiębiorstwach są konkretne i pojawiające się już współcześnie konsekwencje dla społeczeństw, których gospodarki można zaliczyć do opartych na wiedzy. Między innymi są to:

- wzrost wielkości bezrobocia, a wśród bezrobotnych grupy ludzi stale poszukujących pracy i zatrudnianych tylko okresowo,
- przejmowanie znaczącej części dochodu narodowego przez nieznaczącą pod względem liczby grupę społeczeństwa,
- osłabienie klasy średniej i/lub spowolnienie procesu jej poszerzenia o nowych członków,
- radykalna poprawa struktury zatrudnienia w sferze usług pod kątem poziomu wykształcenia wraz z tendencją obniżania wielkości zarobków rodzić może w przyszłości nowe zjawiska gospodarczo niekorzystne (obniżenie popytu, niepokoje i protesty społeczne itp.),
- wzrost udziału stale poszukujących pracy wśród osób pracujących.

### KAPITAŁ LUDZKI ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Katalizatorem rozwoju współczesnej gospodarki są organizacje oparte na wiedzy, których podstawowym zasobem jest wiedza, a funkcjonowanie zasadniczo bazuje na szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości, a wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju. Dlatego kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji opartej na wiedzy są ludzie dla niej pracujący. Oni są właścicielem (najczęściej) głównego zasobu wiedzy organizacji i ogniskową wszelkich relacji wewnątrzorganizacyjnych i wchodzących na zewnątrz organizacji [Mikuła, 2010, s. 14].



Rys. 2. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie na podstawie: [Pocztowski, 2003, s. 43; Morawski, 2009, s. 40].

Zachodzące zmiany wymuszają w największym stopniu reorientację w optyce pracowniczej i to wielopłaszczyznową (rys. 2). Po pierwsze, inne stają się warunki pracy w organizacji opartej na wiedzy. Kolejno – ewolucji ulega struktura pracowników firmy ery nowej ekonomii i wyłaniają się nowe subpopulacje zatrudnionych (tabela 1).

**Tabela 1. Implikacje zmian w gospodarce i świecie dla organizacji i pracowników**

OD $\longrightarrow$	$\longrightarrow$ DO
1	2
Implikacje dla organizacji	
Era zorganizowanych firm	Zdolność zrozumienia, ułatwiania i promowania procesów samoorganizacji jako kluczowa kompetencja
Istnienie organizacji spowodowane korzyściami dla udziałowców – właścicieli	Branie pod uwagę wszystkich interesariuszy organizacji: pracowników, społeczności, klientów, dostawców i udziałowców
Koncentracja na wynikach	Miary zbilansowanej karty wyników
Ekonomia skali: co wiemy o wszystkich naszych klientach	Ekonomia celu: co wiemy o konkretnym kliencie
Wewnętrzne zorientowanie na działanie i efektywność; likwidowanie bałaganu, by osiągnąć sukces (zmniejszanie rozmiarów działalności, reengineering itd.)	Wzrost przychodów jako metoda osiągnięcia sukcesu
Przewaga konkurencyjna oparta na tradycyjnych modelach biznesu (np. koszty, technologia, dystrybucja, wytwarzanie, produkty)	Pracownicy jako główne źródło przewagi konkurencyjnej (np. kompetencje, idee, innowacje, szybkość, zdolność do szybkiej reakcji)
Przedsiębiorstwo jest posiadaczem narzędzi produkcji	Pracownicy/jednostki są posiadaczami narzędzi produkcji
Logika oparta na przyczynie	Logika oparta na chaosie
Implikacje dla pracowników	
Zewnętrzny, minimalizowany element organizacji	Centralny zasób
Organizacje „wiedzą wszystko”	Indywidualna wiedza i uczenie się
Odbiorcy informacji	Właściciele, wytwórcy i osoby przekazujące informacje
Doceniane „bycie zajęтым”	Doceniane wyniki
Tożsamość oparta na miejscu w strukturze organizacyjnej	Tożsamość oparta na wkładzie
Pełne wykształcenie w młodym wieku	Ciągły rozwój
Wiedza pozostaje na zawsze	Wiedza jest ulotna
Pojedyncza pętla uczenia się	Podwójna pętla uczenia się
Doceniani za stopnie i pozycje w społeczeństwie	Doceniani za wyniki

1	2
Zatrudnienie na całe życie	Zatrudnienie krótkotrwałe; wielowątkowość karier
Praca dla zarobków	Praca dla spełnienia, samorealizacji
Zadania w formie procedur	Zadania systemowe, wymagające wiedzy
Sposoby wykonywania zadań z góry ustalone	Brak jednej, najlepszej drogi; stwórz najlepszy sposób rozwiązania tego problemu w danej sytuacji
Doceniane umiejętności pracowników fizycznych	Zmiana umiejętności, jeśli jest to niezbędne dla osiągnięcia sukcesu
Ogólne zdolności	Specyficzne zdolności: koncentracja na możliwości zastosowania i dostosowaniu do potrzeb biznesu
Jedna droga do zespołowości	Wiele dróg do zespołowości, koncentracja na sieciach, elastyczności, wirtualnych rozwiązaniach

Źródło: [Ingram, 2011, s. 41–42].

Gospodarka globalna sprawiła, że jeśli te same kompetencje pracownicze w innej części świata można kupić taniej, firmy przenoszą tam swoje siedziby i obniżają koszty pracy. Jeśli natomiast brakuje pracowników z niezbędnymi kompetencjami na danym terenie ich działania, „importują” ich z innych regionów lub krajów. Zatem przedsiębiorstwa obecnie nie są przywiązane do żadnej konkretnej grupy pracowników. Kiedy rozwój wiedzy sprawia, że stare kompetencje przestają być przydatne, firmy chcą zatrudniać pracowników z nowymi umiejętnościami. Unikają ponoszenia kosztów związanych z przekwalifikowaniem pracowników, a doświadczenie na danym stanowisku pracy staje się mniej cenne.

W odpowiedzi, pracownicy kształtują swoje kompetencje niezależnie od organizacji, wykorzystując przy tym wszystkie nadarzające się okazje. Zmieniają więc pracę w momencie pojawienia się nowych, atrakcyjnych z ich punktu widzenia propozycji. Do lamusa odchodzi planowanie ścieżek kariery, a wyzwaniem staje się rozwój w świecie bez kariery. Jeśli drabin kariery nie można szukać w obrębie jednej firmy, tworzą się osobliwe i indywidualne drabiny przekrojowe, obejmujące wiele różnych przedsiębiorstw i instytucji – pojawia się system tzw. zewnątrzorganizacyjnych awansów niehierarchicznych.

Wszystkie te czynniki determinują orientację na kapitał ludzki organizacji lub szerzej – jej kapitał społeczny jako trzon kapitału intelektualnego firmy, będący podstawowym źródłem kreacji wartości przedsiębiorstwa XXI wieku. Dlatego E. Masłyk-Musiał [2000, s. 8] podkreśla, iż „wskazując na znaczenie człowieka w organizacji, termin zasoby zamieniono stopniowo na potencjał czy nawet kapitał społeczny”.

Epicentrum zainteresowania stanowi zatem kapitał ludzki jako źródło kompetencji organizacyjnych czy główny podmiot zarządzania wiedzą. Ludzie bowiem to jedyna aktywna siła organizacji – są nośnikami wiedzy, zwłaszcza cichej, stanowią katalizator procesów jej konwersji. W rozwinięciu, pogłębioną i intensywną eksplorację prowadzi się także nad kapitałem społecznym, implikując jego koncepcję na grunt teorii organizacji i zarządzania już od lat 90. XX wieku. Podkreśla się jego komponenty w postaci więzi, norm oraz zaufania i akcentuje jako zasób niematerialny tworzący unikalną zdolność organizacyjną, budujący kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, którego trzon stanowi kapitał ludzki. Dowodzi się dodatniej zależności między kapitałem społecznym organizacji a zaangażowaniem pracowników, elastycznością działań zespołowych i efektywnością (zob. [Dyduch, Bratnicka, 2014, s. 65–73]).

#### SUBPOPULACJE PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI OPARTYCH NA WIEDZY

Jako jedni z pierwszych koncepcję wyłaniających się, odmiennych społeczności pracowniczych w organizacjach opartych na wiedzy przedstawił L. Edvinsson i M.S. Malone. W ich opinii, kapitał ludzki współczesnych organizacji tworzą cztery subpopulacje – osoby chodzące do biur, telepracownicy (pracownicy zdalni), pracownicy „wędrowni” oraz korporacyjni Cyganie.

Pracownicy i menedżerowie, którzy codziennie podróżują do pracy stanowią grupę osób chodzących do biur i traktowani są jako „stacja naziemna” firmy, odpowiadając na pytania i oferując wsparcie swym kolegom. Telepracownicy wykonują swoje zadania zdalnie i w ich gestii leży wybór miejsca pracy – dom lub odległe biuro. Kolejną grupę zatrudnionych w organizacjach opartych na wiedzy tworzą pracownicy wędrowni – sprzedawcy, członkowie średniego szczebla kierownictwa i menedżerowie, którzy przebywają w permanentnej podróży. Korporacyjni Cyganie natomiast mogą występować w trzech podgrupach – jako pracownicy firm dostawców, partnerów strategicznych lub klientów oraz jako ogół osób pracujących na kontraktach, na niepełny etat, konsultantów i okresowo zatrudnionych [Edvinsson, Malone, 2001, s. 94–96]. W miarę ewolucji struktur organizacyjnych akcent w budowanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa przesunął się będzie dwupłaszczyznowo – w kierunku od pracowników chodzących do biura do telepracowników oraz od pracowników wędrownych do korporacyjnych Cyganów, jako tych, których udział w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa systematycznie wzrasta, czego dowodem może być wzrastająca liczba samozatrudnionych lub jednostek świadczących swe intelektualne usługi kilku pracodawcom jednocześnie.

Wśród aktualnie wyłaniających się nowych kategorii pracowników współczesnych organizacji identyfikuje się także konkretne typy zatrudnionych – pracowników „rozproszonych”, wielogeneracyjnych, wielokulturowych, „wirtualnych”, defaworyzowanych oraz pracowników wiedzy (tabela 2).



**Tabela 2. Główne wyzwania w zarządzaniu ludźmi wobec zróżnicowanych grup pracowników**

Grupy pracowników	Podstawowe problemy zarządzania Cel: komplementarne wykorzystanie potencjału pracy
pracownicy wielogeneracyjni	dywersyfikacja podejść do poszczególnych grup wiekowych → zmodyfikowane standardy pracy wsparte dostosowaną organizacją warunków i czasu pracy wypracowanie akceptacji i zrozumienia potrzeby takiego podejścia → obalanie mitów nacisk na współpracę międzypokoleniową → wspólne zadania/projekty/zespoły
pracownicy wielokulturowi	znajomość i akceptacja odmiennych systemów wartości, postaw i potrzeb wynikających z kultury narodowej i narodowych stylów/modeli zarządzania tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość koordynacja procesów uczenia się skutecznego funkcjonowania w wielokulturowym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym na poziomie indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i międzynarodowym
pracownicy „rozproszeni”	dematerializacja pracy → wzrost wagi zaufania w relacjach międzyludzkich i międzyorganizacyjnych partnerstwo biznesowe → konieczność zrozumienia całej firmowej sieci powiązań między wszystkimi interesariuszami koncentracja na łańcuchu dostaw/wartości → współpraca oparta na aktywizowaniu możliwości jako podstawa konkurencji
pracownicy „wirtualni” – telepracownicy	fizyczne oddalenie od bezpośredniego i pośredniego podmiotu zarządzającego → zmniejszona możliwość kontroli i rozwoju organizacyjnego pracowników malejące oddziaływanie kultury organizacyjnej → spadek lojalności pracowników i ich poczucia tożsamości organizacyjnej globalne pozyskiwanie pracowników nacisk na koordynację działań i komunikowanie się
pracownicy wiedzy	potrzeba autonomii w projektowaniu i wykonywaniu działań → wzrost wagi koordynacji pracy i motywacji zadaniowej duże uniezależnienie oceny działań od informacji zwrotnej → malejące znaczenie kierowania
pracownicy defaworyzowani	sprostanie wymogom regulacji prawnych (głównie Unii Europejskiej) modyfikacja standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy

Źródło: [Jamka, 2012, s. 262].

Jednocześnie wskazuje się konkretne dylematy i wyzwania zarządzania pracownikami nowej generacji. Podkreśla się nacisk na współpracę międzypokoleniową, tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość, konieczność przyjęcia perspektywy sieciowej, globalne pozyskiwanie pracowników czy modyfikację standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy, w postaci projektowania zadań o wysokiej autonomii i pełnym sprzężeniu zwrotnym.



## PODSUMOWANIE

Wzrost znaczenia pracowników wiedzy i oparcie przewagi konkurencyjnej na pracy opartej na wiedzy wymusza na organizacjach zmianę optyki. Ewolucji ulega cel funkcjonowania organizacji i podstawy oceny efektywności zarządzających nimi. Odpowiedzialni za funkcjonowanie przedsiębiorstw będą postrzegani jako pośrednicy między właścicielami organizacji, jako posiadaczami jej zasobów materialnych, a pracownikami intelektualnymi stanowiącymi o poziomie kapitału ludzkiego firmy – współcześnie najcenniejszego jej zasobu. Przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa staną się bowiem kompetencje zarządzających, których trzonem będzie usatysfakcjonowanie działających na jej rzecz specjalistów i w konsekwencji podniesienie zdolności organizacji do rozwoju.

Wobec zmiany struktury zatrudnienia w organizacjach przyszłości i wyłonienia się nowych pracowników, o zupełnie odmiennej pozycji organizacyjnej, ewolucji ulega również polityka kadrowa – rozwija się „nowa” rzeczywistość walki o talenty (zob.: [Rutkowska, 2011, s. 111; Jamka, 2012, s. 189–192]).

Dlatego też tak ważne jest holistyczne postrzeganie ewolucji w strukturze społecznej i pracowniczej, jakie zaszły na przełomie XX i XXI wieku i które dzieją się współcześnie. Akcentować należy wzajemne zależności między budowaniem poziomu kapitału intelektualnego organizacji a jego subkapitałami oraz zewnętrznym kapitałem społecznym.

R. Putnam podkreśla, iż formy, w jakich przejawia się zasób kapitału społecznego, to przede wszystkim sieci społeczne, normy odwzajemnione oraz zaufanie, które jest ich konsekwencją [Gajowiak, 2012, s. 23]. Charakterystyczną cechą tworzącej się cywilizacji wiedzy jest więc wzajemne przeplatanie i warunkowanie szeroko rozumianej sfery kulturowej i materialnej. W efekcie tworzy to nowy wymiar gospodarki, nowego społeczeństwa i nowego pracownika. Będzie to społeczeństwo informacji, organizacji i nowych relacji [Zajac, 2013, s. 144]. Od przełomu XX i XXI wieku wyłania się model funkcji personalnej w postaci modelu kapitału ludzkiego, a odpowiadający mu stereotyp człowieka to jednostka ucząca się i dzieląca wiedzą [Rosiński, 2013, s. 37].

Reasumując, obecnie zaobserwować można co najmniej dwuwymiarową perspektywę w realizacji funkcji personalnej we współczesnych organizacjach. Pierwszy wymiar dotyczy wysoko wykwalifikowanych pracowników – profesjonalistów nowej ery, który charakteryzowany jest jako rynek pracownika. W związku z tym powiązany jest z zupełnie innymi wyzwaniem, odnosi się bowiem do zagadnień budowania marki pracodawcy i stosowania rekrutacji relacyjnej (zob. [Wojtaszczyk, 2015, s. 181–189]), zarządzania talentami (zob. [Rutkowska, 2011, s. 110–115]) czy tworzenia programów praca-życie (zob. [Bukowska, 2015, s. 77–82]). Druga perspektywa związana jest z nisko wykwalifikowaną siłą roboczą, gdzie nadal najczęściej rynek pracy jest rynkiem pracodawcy i dlatego podstawowymi problemami są kwestie dotyczące dysfunkcjonalnego uelastycznienia

organizacji skutkującego, niestety, nierespektowaniem praw pracowniczych czy marnotrawstwem kwalifikacji młodzieży, pracowników w dojrzałym wieku lub wykluczonych społecznie [Janowska, 2015, s. 42].

W kontekście nowych horyzontów zarządzania pracownikami w XXI wieku wyłaniają się podstawowe, wspólne dla obydwu perspektyw, płaszczyzny rozważań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim:

- zarządzanie różnorodnością ujmowane jako zarządzanie wielokulturowymi zasobami ludzkimi (zob.: [Fazlagić, 2014, s. 54–61; Wiśniewska, 2016, s. 4–12]),
- koncepcja zatrudnialności określanej jako potencjał kariery warunkujący zdobywanie, utrzymywanie i zmienianie zatrudnienia przez jednostkę zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy (zob.: [Wiśniewska, 2015, s. 11–24; Wyglądała, 2015, s. 149–156]),
- znaczenie kapitału społecznego dla organizacji (zob.: [Kuchta, 2015, s. 83–90; Duduch, Bratnicka, 2014, s. 65–73]).

## BIBLIOGRAFIA

- Bukowska U., 2015, *Równowaga praca-życie a jakość życia* [w:] *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, red. M. Makowiec, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Kraków.
- Castells M., 2001, *The Internet Galaxy*, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199255771.001.0001>.
- Drucker P., 1994, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly”, November.
- Dyduch W., Bratnicka K., 2014, *Ponowne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Fazlagić J., 2014, *Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą*, „E-mentor”, nr 1 (53).
- Gajowiak M., 2012, *Kapitał społeczny. Przypadek Polski*, PWE, Warszawa.
- Ingram T., 2011, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Ingram, PWE, Warszawa.
- Jamka B., 2011, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Janowska Z., 2015, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, kierunki zmian, nowe wyzwania XXI wieku*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 4 (38).
- Kuchta E., 2015, *Social Capital as the Driving Force of Organizations* [w:] *Knowledge, Economy, Society. Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in Contemporary Economy*, red. B. Mikula, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow.
- Kryszczuk M.D., 2008, *Konceptualizacja i metody pomiaru pracowników sektora informacyjnego*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

- Masłyk-Musiał E., 2000, *Ludzie w świecie biznesu*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa.
- Mikuła B., 2010, *Zasoby ludzkie nowej generacji [w:] Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Morawski M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Piontek F., Piontek B., 2016, *Teoria rozwoju*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rosiński I., 2013, *Postawy zawodowe informatyków: jednostka, zespół, organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Rutkowska M., 2011, *Specyfika zarządzania karierami talentów [w:] Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Ingram, PWE, Warszawa.
- Wiśniewska S., 2015, *Zatrudnialność – pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1 (35).
- Wiśniewska S., 2016, *Zarządzanie różnorodnością kulturową – aspekt teoretyczno-praktyczny*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Wojtaszczyk K., 2015, *Zewnętrzny employer branding i rekrutacja relacyjna jako przykłady wykorzystania marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Wyglądała E., 2015, *Zatrudnialność jako specjalna kompetencja*, „HRM. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Zając A., 2013, *Stan i znaczenie kapitału ludzkiego oraz społecznego w cywilizacji wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

### Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja konsekwencji powstania gospodarki opartej na wiedzy w kontekście społeczeństwa, organizacji i pracowników oraz ukazanie podstawowych wyzwań stojących przed zarządzającymi kapitałem ludzkim organizacji opartych na wiedzy oraz wskazanie głównych obszarów rozważań dotyczących realizacji funkcji personalnej wspólnie.

Punkt wyjścia w opracowaniu stanowi więc charakterystyka społecznych implikacji gospodarki opartej na wiedzy. Przełom XX i XXI wieku jest bowiem erą transformacji społecznych, której konsekwencją jest wyłonienie się społeczeństwa wiedzy i pojawienie się paradygmatu technologicznego bazującego na teorii społeczeństwa sieciowego M. Castellsa.

W rezultacie pojawia się nowa organizacja – organizacja oparta na wiedzy i nowy pracownik – pracownik wiedzy. Organizacje wiedzy to organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Pracownik wiedzy z kolei to pozycja zajmowana w organizacji wynikająca z posiadania unikalnego i pożądanego portfela kompetencji, relacji i postaw skutkujące generowaniem unikalnej wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Zmieniają się zatem warunki pracy oraz profil kompetencji i struktura zatrudnionych we współczesnych przedsiębiorstwach co prowadzi do konieczności konwersji sposobów realizacji funkcji personalnej. Rangę kluczowego zasobu zyskał kapitał ludzki – jako nośnik i właściciel najcenniejszej wiedzy cichej oraz społeczny organizacji – jako nośnik relacji bazujący na zaufaniu. Doszło również do ewolucji struktury zatrudnienia – od kadry pracowniczej zatrudnionej na etacie do elastycznej siły roboczej.

Ponadto, wyłoniły się nowe subpopulacje pracowników i odmienne wyzwania zarządzania nimi generujące określone obszary zainteresowań teoretyczno-praktycznych – walki o talenty, budowania marki pracodawcy, kształtowania równowagi praca – życie, zarządzania różnorodnością, zatrudnialności.

*Słowa kluczowe:* organizacje oparte na wiedzy, kapitał ludzki, kapitał społeczny, pracownik wiedzy

## **Human capital management in the conditions of knowledge economy**

### *Summary*

The aim of this paper is the identification of the consequences of knowledge-based economy creation in the social, organizational and employee context and description of the main challenges of human capital management in knowledge-based organization and introduction of the main areas of discussion on the implementation of the HR function today.

The starting point is the characteristics of social implications of knowledge-based economy. The turn of the 20 and 21<sup>st</sup> century is in fact an era of social transformation, whose consequence is the emergence of the knowledge society and the emergence of technological paradigm based on the Castell's theory of network society.

As a result, there is a new organization – a knowledge-based organization and new employee – knowledge worker. Knowledge-based organizations are enterprises functioning is based on knowledge and wide complex relations. Knowledge worker, in turn, is the position occupied in the organization resulting from the possession of a unique and desirable portfolio of competencies, relationships and attitudes resulting in the generation of a unique added value for the company.

Therefore the working conditions and the profile of skills and structure of employees in modern enterprises have changed which leads to the need of conversion of ways to realize the HR function. The rank of a key resource gained human capital – as a carrier and the owner of the most precious tacit, personalized knowledge and social organization – as a carrier of relationships based on trust. There has also been the evolution of the structure of employment – from personnel employed on-time to a flexible workforce.

In addition, they emerged new subpopulations of employees and different challenges of managing generating specific areas of interest in theoretical and practical – battle for talent, employer branding, aiming for work-life balance, diversity management, employability.

*Keywords:* knowledge-based organizations, human capital, social capital, knowledge worker

JEL: J24, M12, M54