



Struktura zasobów ludzkich organizacji opartej na wiedzy



Bogusz
MIKUŁA



Anna
PIETRUSZKA-
ORTYL

Nadrzędnym wyzwaniem dla zarządzających organizacjami XXI wieku jest ujawnienie posiadanych przez pracowników ich osobistego kapitału intelektualnego.

Istota i specyfika organizacji opartych na wiedzy

W. M. Grudzewski i I. K. Hejduk [2004, s. 135] określają organizację opartą na wiedzy jako taką, której struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Wśród jej cech charakterystycznych wyróżniają: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę, zatrudnianie pracowników wiedzy, o jej wartości rynkowej przesądza wartość kapitału intelektualnego.

Za szczególne wyróżniki organizacji opartych na wiedzy można uznać:

- strukturę zasobów i inwestycje w zasoby niematerialne,
- zarządzanie wiedzą,
- kształtowaniem relacji z otoczeniem,
- strukturę organizacyjną,
- kulturę organizacyjną,
- specyficzne role i zakresy pracy ludzi.

Struktura zasobów i inwestycje w zasoby niematerialne. Organizacja oparta na wiedzy to organizacja, której zasadniczym źródłem tworzenia wartości są zasoby niematerialne. Stanowią one także większościowy składnik wartości rynkowej organizacji. Tak więc organizacje oparte na wiedzy koncentrują się w szczególności na maksymalnym wykorzystaniu tych zasobów i ich rozwoju. Ta część zasobów niematerialnych, która wykorzystywana jest do tworzenia wartości stanowi kapitał intelektualny organizacji. Na kapitał ten warto patrzeć w przekroju następujących jego elementów:

■ **kapitału ludzkiego** – będącego wszelkimi zasobami, których nośnikiem są ludzie, jak wiedza (jawna i cicha, deklaratywna i proceduralna), zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy, inteligencja emocjonalna itp. Kapitał ludzki tworzy konfiguracja tych zasobów, która skierowana na pozostałe zasoby organizacji, aktywizuje działanie organizacji dla tworzenia wartości. Jej wielkość uzależniona

jest od wzajemnego dopasowania i struktury połączeń między wszystkimi zasobami;

■ **kapitału strukturalnego** – to w dużej mierze kapitał organizacyjny, tworzony przez procesy, sieci powiązań (formalne i nieformalne) wewnętrznych i z otoczeniem, wykorzystywane metody, programy ale też oprogramowanie, bazy danych i dokumenty;

■ **kapitału klienckiego** – tworzony przez klientów, a ich wartość zależy nie tyle od ich liczby, co od sumy korzyści jakie są skłonni przekazać na rzecz organizacji, aby wykorzystywać jej produkty lub usługi;

■ **własności intelektualnej** – na którą składają się patenty, licencje, prawa autorskie, znaki handlowe, tajemnice, projekty itp. [Mikuła 2006, s. 96].

Wzrost znaczenia wskazanych zasobów powoduje, że stają się one ważnym kierunkiem inwestycji. Ich rozwój prowadzony jest przez ludzi, którzy wykorzystują oczywiście w tym procesie zasoby finansowe i rzeczowe. T. Bal-Woźniak [2005, s. 18] wskazuje następujące kierunki działań mających na celu rozwój kapitału intelektualnego:

- inwestowanie w człowieka (dla ukształtowania wysokiej jakości kapitału ludzkiego),
- ochronę praw własności intelektualnej,
- inwestowanie w technologie informatyczne i telekomunikacyjne,
- zwiększenie produktywności działań,
- finansowanie programów badań i rozwoju,
- realizowanie programów rozwoju współpracy.

Zarządzanie wiedzą. Szczególnym wyróżnikiem organizacji opartych na wiedzy jest świadome i celowe zarządzanie wiedzą. Jak pisze M. Morawski [2005, s. 65] musi ono obejmować aspekty strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i ludzi. Zarządzanie wiedzą w omawianym typie organizacji dodatkowo musi:

- być kompleksowe,
- zmieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik finansowy,

- być wspierane przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,
- łączyć ze sobą ludzi, a dokładnie tych co posiadają wiedzę z tymi co jej nie posiadają,
- być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 95].

Obszar działań systemu zarządzania wiedzą jest więc szeroki i można go zgrupować w cztery przenikające się zasadnicze płaszczyzny: generowania wiedzy, zastosowania wiedzy, samoorganizacji, klimatu organizacyjnego (szerzej zob.: [Mikuła 2006, s. 127-130]). Ich elementy składowe przedstawia rys. 1.

Kształtowanie relacji z otoczeniem. Relacje z otoczeniem to jeden ze szczególnych elementów kapitału intelektualnego. W dużej mierze przesądzają one o poziomie sukcesu organizacji, a ich brak może doprowadzić nawet do jej rozpadu czy bankructwa. W gospodarce sieciowej każda z firm staje się elementem większej całości w postaci sieci przedsiębiorstw tworzących organizację sieciową lub wirtualną. Natomiast jej lokalizacja w sieci (centralna lub graniczna), zakres współpracy, wielkość uzyskiwanych środków finansowych za swoje usługi lub (i) produkty oraz siła przetargowa wobec kooperantów w dużej mierze uzależniona jest od zakresu i jakości posiadanej wiedzy, a także umiejętności jej wykorzystania.

Oprócz tego tworzenie wiedzy nie jest możliwe przy wykorzystaniu jedynie własnego potencjału organizacji, własnego kapitału ludzkiego i strukturalnego. Konieczne jest wykorzystanie relacji z otoczeniem [Perechuda 2005a, s. 105]. Relacje te są podstawą transferu wiedzy z otoczenia do organizacji i „zderzenia” wiedzy własnej z zewnętrzną, dzięki czemu może zająć konwersja wiedzy i wykreowanie nowych jej zasobów. Spośród relacji z interesariuszami organizacji na znaczeniu nabierają relacje z klientami, które są podstawą ich utrzymania, pozyskiwania

wiedzy klientów, sprzedaży usług i produktów. Dodatkowo umożliwiają one angażowanie klientów do współpracy, którzy też niejednokrotnie samodzielnie realizują pewne fazy tworzenia wartości, a dzięki temu minimalizują koszty organizacji i własne.

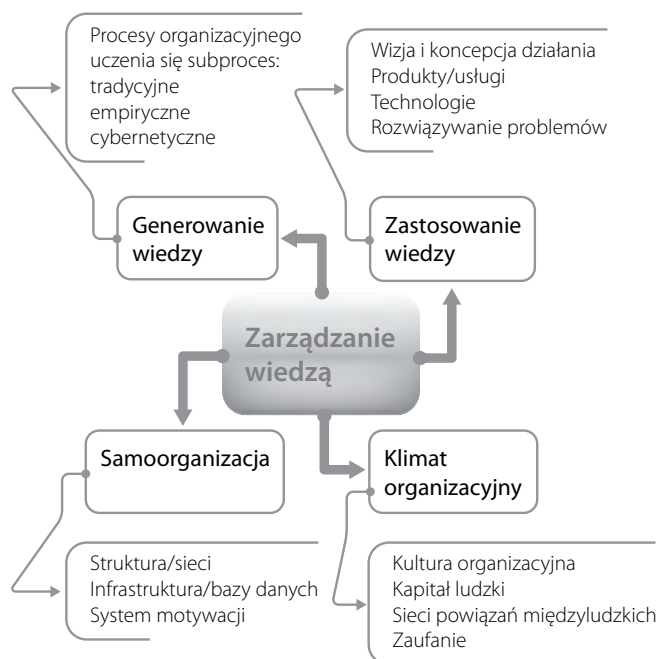
Struktura organizacyjna. Wyróżnikiem struktury organizacji opartej na wiedzy jest jej elastyczność i swoboda angażowania się jej części do różnego rodzaju przedsięwzięć realizowanych w ramach organizacji sieciowych lub wirtualnych. Część zadań koniecznych do funkcjonowania organizacji przejmowana jest poprzez zastosowanie outsourcingu przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne. Prowadzi to do rozmycia granic organizacji i przenikania się struktur różnych podmiotów. Elastyczność potęgowana jest przez tworzenie czasowych zespołów specjalnych, które powołane przez członków stale funkcjonujących zespołów rozwiązują pojawiające się problemy bądź realizują podjęte inicjatywy i przedsięwzięcia. Innym wyróżnikiem struktury organizacyjnej jest powołanie w jej ramach stanowiska lub zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie wiedzą, np. w postaci brokera wiedzy (szerzej: [Mikuła 2006, s. 99]).

Kultura organizacyjna. Wyróżnikiem organizacji opartej na wiedzy jest posiadanie kultury organizacyjnej dostosowanej do nowych uwarunkowań i sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Czyli intelektualne programy zachowania się ludzi, tworzące je normy, wartości i poglądy sprzyjają kreowaniu i transferowi wiedzy, działaniu w turbulentnym otoczeniu i w warunkach wysokiego ryzyka, codziennemu uczeniu się i pracy zespołowej, uczciwości i zaufaniu we wzajemnych relacjach między ludźmi. Z drugiej strony cechą charakterystyczną organizacji opartej na wiedzy jest świadome kształtowanie kultury organizacyjnej, co zaliczane jest do strategicznych zadań zarządzania wiedzą.

Role i zakresy pracy ludzi. Role ludzi w organizacji w ostatnich latach stopniowo uległy zmianie. Najważniejszym jej elementem jest stopniowe zacieśnianie się zróżnicowania między pracownikami wykonawczymi i kierownictwem. Wiele z zadań z zakresu zarządzania jest realizowanych bezpośrednio na stanowiskach wykonawczych, a kierownicy nie kierują bezpośrednio działaniami swoich podwładnych, lecz współpracują z nimi w realizacji (niejednokrotnie wspólnie określonych) celów. Pracownikom przydziela się coraz szersze zakresy działania, ale jednocześnie wymaga się od nich inicjatywy i ciągłego poszukiwania możliwości udoskonalenia systemu. Dodatkowo uczenie się jest jednym z podstawowych zadań każdego pracownika, które ma być realizowane każdego dnia pracy przy wykorzystaniu różnorodnych metod. Obejmuje to także kierownictwo, które dodatkowo przyjmuje role szkoleniowców-trenerów. W skład codziennej pracy wchodzi także zadania z zakresu zarządzania wiedzą, jak pozyskiwanie wiedzy, zapisywanie wiedzy, rozprowadzanie wiedzy, ocena wiedzy itd.

Ewolucja struktury zatrudnienia w organizacjach XXI wieku

Radykalne przeobrażenia w przestrzeni organizacyjnej wielu przedsiębiorstw wynikające z konieczności funkcjonowania w warunkach gospodar-



Rys. 1. Płaszczyzny i zakresy zarządzania wiedzą w organizacji opartej na wiedzy. Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Ewolucja struktury zatrudnienia.

Stary model	Nowy model
I: pracownicy wewnętrzni zatrudnieni w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony	A1: pracownicy stali stanowią rdzeń organizacji o bardzo wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach; ściśle kierownictwo oraz pracownicy mają zasadniczy wpływ na prowadzenie podstawowej działalności organizacji; A2: pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy; zatrudnieni na umowy na czas nieokreślony, na wykonanie określonych zadań, w okresie szczytów, sezonowo, w niepełnym wymiarze czasu pracy
II: pracownicy zewnętrzni zatrudniani w razie potrzeby	B: pracownicy zewnętrzni zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, gdy inni pracownicy organizacji nie mają odpowiednich kwalifikacji (np. usprawnienie procesów technologicznych, remont budynku, przedsięwzięcie z zakresu ochrony środowiska) 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 wezwanie, przerywanej, dorywczej D: pracownicy zewnętrzni zatrudniani na szczególnych zasadach do wykonywania wycinków prac nie związanych z zasadniczą działalnością przedsiębiorstwa (np. praca nakładcza, podzlecenie produkcji, księgowości, serwisu)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Antczak 2004, 98].

ki 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 (tab. 1). Z. Antczak [2004, s. 99-100] podkreśla, iż we współczesnych organizacjach 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.

Ze względu na rzadkość posiadanych umiejętności oraz doświadczenia pracownicy ci są zatrudniani na wysoce wynagradzanych stanowiskach w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony (segment A1). Osoby o pożądanym przez organizację kwalifikacjach ale potrzebne jedynie sporadycznie są zatrudniane na czas określony i mają zadaniowy charakter pracy (segment B). Natomiast pracownicy o kompetencjach powszechnych na rynku pracy, bądź potrzebni okresowo, zatrudniani są w elastycznych formach na czas ograniczony (segment A2). Inną jeszcze grupę tworzą pracownicy zatrudniani okresowo ze względu na sezonowość (segment C). Ostatnią formację stanowią pracownicy realizujący, niejednokrotnie w formie podzlecenia, wycinek działalności, który nie dotyczy bezpośrednio podstawowego zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa (segment D).

W tej konwencji pozostaje koncepcja C. Handy [1998, s. 82-87], prezentująca model przedsiębiorstwa koniczyny, którego zasoby ludzkie tworzone są przez 3 liście rośliny – elementy składowe kapitału ludzkiego, mianowicie: kadre pracowniczą, pracowników kontraktowych i elastyczną siłę roboczą. W zależności od uwarunkowań funkcjonowania organizacji oraz specyfiki jej działalności, proporcje w wielkości oraz zakres wykorzystania, a także nakłady na rozwój każdego z tych elementów są różne. Nie mniej jednak, im bardziej rozwinięte przedsiębiorstwo i bliższe organizacji przyszłości, tym większy akcent stawia na pracowników stanowiących elastyczną siłę roboczą – realizujących swe zadania poza firmą (rys. 2).

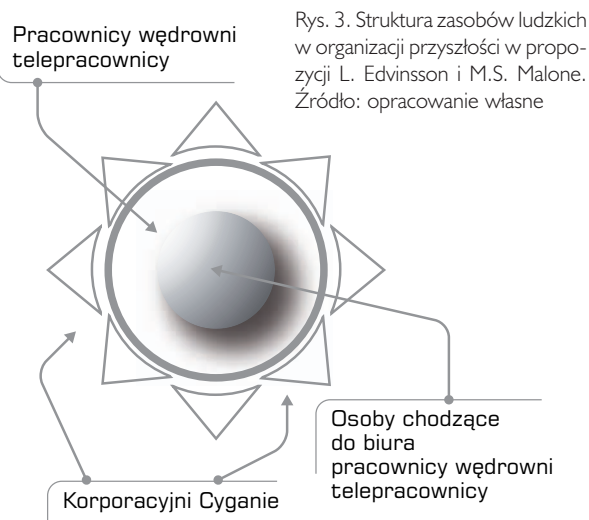


Rys. 2. Model przedsiębiorstwa koniczyny w ujęciu C. Handy. źródło: [Handy 1998, s. 83].

Subpopulacje pracowników organizacji opartej na wiedzy

L. Edvinsson, M. S. Malone podejmując rozważania dotyczące pracowników organizacji przyszłości strukturę zasobów ludzkich takiej organizacji widzą jako oko byka – koncentryczne pierścienie prawdziwych i pseudopracowników wydzielające się z małego centrum pełnoetatowych pracowników. Trzon pracowników tworzyć będą ludzie związani z firmą, niejednokrotnie na całe życie, którzy utrzymując filozofię organizacji, przekazując jej mity i kultywując długoterminowe związki z wszystkimi jej interesariuszami, stanowić będą serce firmy – i jako takie będą niemalże niezastąpieni. Będą podstawowymi elementami kreacji wartości. W kolejnym kręgu funkcjonować będą pracownicy pełnoetatowi oraz pełnoetatowi zatrudniani okresowo, którzy są z przedsiębiorstwem związani, ale niekoniecznie w nim pracują. Natomiast rogówkę oka byka budować mają osoby odizolowane od macierzystej organizacji i na co dzień działające w różnych, często zupełnie odmiennych kulturach korporacyjnych – to pracownicy dostawców, partnerów strategicznych lub klientów przedsiębiorstwa [Edvinsson, Malone 2001, s. 96-97].

W konsekwencji kapitał ludzki organizacji przyszłości tworzą 4 subpopulacje – osoby chodzące do biur, telepracownicy (pracownicy zdalni), pracownicy „wędrowni” oraz korporacyjny Cyganie (rys. 3). Pracownicy i menedżerowie, którzy codziennie podróżują do pracy stanowią grupę osób chodzących do biur. Ich pracę kształtują tradycyjne wyznaczniki życia w przedsiębiorstwie, a sami pracownicy traktowani są jako „stacja naziemna” firmy, od-



Rys. 3. Struktura zasobów ludzkich w organizacji przyszłości w propozycji L. Edvinsson i M.S. Malone. Źródło: opracowanie własne

powiadając na pytania i oferując wsparcie swym kolegom. Jednocześnie, jako osoby bardziej widoczne, mogą być w większym stopniu zasypywani gorszą pracą niż pracujący w domach współpracownicy. Telepracownicy, nazywani zdalnymi pracownikami stanowią subpopulację kapitału ludzkiego firmy, której członkowie, ze względu na zaawansowaną telekomunikację i komputery, mogą sami wybierać miejsce pracy – dom lub odległe biuro.

Kolejną grupę zatrudnionych w organizacjach opartych na wiedzy tworzą pracownicy wędrowni – sprzedawcy, członkowie średniego szczebla kierownictwa i menedżerowie, którzy zupełnie pozbyli się zarówno biura, jak i domu, wybierając nieustającą podróż.

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. Najszybciej współcześnie rozwijającą się gru-

pą korporacyjnych Cyganów będą osoby pracujące na bardzo krótkich kontraktach, sprzedające swoje umiejętności kilku przedsiębiorstwom jednocześnie. Stanowiąc oni będą cybernetyczny ekwiwalent dokerów bądź pracowników jednodniowych [Edvinsson, Malone 2001, s. 94-96]. Dlatego też wydaje się, iż 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.

Skutkiem redefinicji struktury zasobów ludzkich współczesnego przedsiębiorstwa dochodzi do reorientacji z zasobów materialnych na niematerialne – wzrasta rola kapitału ludzkiego jako strategicznego dobra organizacji, stanowiącego podstawowy nośnik wiedzy i główną płaszczyznę jej kreacji. Stąd nadrzędnego znaczenia nabiera ocena i identyfikacja pracowników ze względu na posiadane kompetencje oraz ich wkład w tworzenie wartości firmy. Takie stanowisko reprezentują P. Evans, V. Pucik i J. Barsoux [2002, s. 440-441], którzy dodatkowo, ze względu na możliwości ich zastąpienia w przedsiębiorstwie, identyfikują 4 grupy pracowników: „trzon załogi”, „niezbędnych”, „specjalistów” oraz „pomocników” (zob.: [Maciąg 2003, s. 539-540; Lisiecka 2004, s. 302-303]) (rys. 4).

Profil osobowościowy pracownika wiedzy

Liczne, prowadzone w literaturze przedmiotu, rozważania prowadzą do konkluzji, iż podstawę działalności obecnych przedsiębiorstw stanowi wiedza, której głównym nośnikiem w organizacji jest człowiek – kompetentny i wykształcony. Dlatego też wyzwaniem organizacji XXI wieku będzie orientacja na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających unikalne kompetencje, perfekcyjnych w swoich działaniach, dążących do mistrzostwa osobistego a tym samym mających zasadniczy wpływ na tworzenie wartości firmy. Takie jednostki P. Drucker określa mianem pracowników wiedzy [Milczyńska-Kowalska, Partycki 2003, s. 245], a o ich wyjątkowości i sile przetargowej mają decydować następujące atrybuty [Morawski 2002, s. 72-73]:

- pragnienie wiedzy, widoczne w procesie nieustannego uczenia się, doskonalenia i uzupełniania kwalifikacji oraz uczenie (coaching, mentoring) innych: współpracowników, kolegów, młodych stażystów,

- głęboka znajomość własnego potencjału poprzez doskonalenie samoświadomości – identyfikację własnych mocnych i słabych stron oraz poznanie własnych reakcji w sytuacjach typowych i ekstremalnych,

- dysponowanie zarówno kompetencjami specyficznymi do obszaru ich działalności, jak i kompetencjami ogół-

		niski	Udział pracowników w tworzeniu wartości firmy	wsoki
zastępowalność ze względu na posiadane kompetencje	trudna	„Niezbędni”	Pracownicy trudni do zastąpienia, charakteryzujący się wiedzą, wynikającą głównie z działań rutynowych/nawyków. Niski udział w tworzeniu wartości firmy.	Pracownicy trudni do zastąpienia, o wiedzy będącej rdzeniem wiedzy organizacji. Wysoki udział w tworzeniu wartości firmy.
			Ważne jest odpowiednie ukształtowanie treści ich pracy dla umożliwienia im bycia bardziej użytecznymi w organizacji.	Ważne jest zatrzymanie ich w organizacji
	łatwa	„Pomocnicy”	Pracownicy łatwi do zastąpienia, których wiedza ma charakter pomocniczy. Niski udział w tworzeniu wartości firmy.	Pracownicy łatwi do zastąpienia, posiadający zasoby wiedzy eksperckiej. Wysoki udział w tworzeniu wartości firmy.
		„Specjaliści”	Ważne jest podejmowanie działań na rzecz automatyzacji wykonywanych prac tej grupy i/lub traktowanie pracowników jako wspomagających	Ważne jest znalezienie sposobu na wykorzystanie kompetencji tej grupy pracowników lub zlecenie tych prac na zewnątrz.

Rys. 4. Subpopulacje pracowników organizacji opartych na wiedzy. Źródło: [Maciąg 2003, s. 540; Lisiecka 2004, s. 302].

nymi warunkującymi mobilność, komunikatywność, zdolności współpracy,

- świadczenie pracy często na własny rachunek w oparciu o kontrakt, zlecenie, umowę indywidualną,

- posiadanie wysokiego prestiżu społecznego, reputacji osoby spełniającej i kształtującej wysokie standardy fachowe i etyczne,

- samodzielne wykonywanie prac i zleceń, całościowego rozwiązywania (identyfikacja problemu, wskazanie możliwych rozwiązań, implementacja, próbné uruchomienie) danego problemu,

- nastawienie innowacyjne, dostrzeganie i wykorzystywanie możliwości tworzenia nowej wiedzy w oparciu o istniejącą,

- osiąganie dochodów z różnych źródeł, zarówno z pracy obecnej, jak i z rezultatów wcześniejszych dokonań: w postaci honorariów z patentów i praw autorskich, udziałów w zyskach z tytułu opracowanych i wdrożonych rozwiązań organizacyjnych itp.,

- ogromna mobilność zawodowa i geograficzna – akceptacja oraz zdolność pracy w różnych miejscach, zespołach, projektach,

- swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi.

Te cechy pracowników wiedzy przyczynią się do tego, że będą oni postrzegani jako minifirmy, atomy korporacji, których środowisko działania tworzyć będą przede wszystkim struktury sieciowe. Dlatego K. Perechuda [2005b, s. 139] takiego pracownika definiuje jako „niezależny nomad wchodzący w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej”. Kluczową jego kompetencją będzie umiejętność swobodnego dryfowania w przestrzeniach: społecznej, politycznej, gospodarczej, religijnej i innych, a najcenniejsze – myślenie obrazowe, wykształcenie humanistyczne (w zakresie filozofii, psychologii, socjologii, pedagogiki) oraz umiejętność interpretacji symboli rzeczywistości gospodarczej, społecznej, kulturowej, politycznej itp. Dryfujący pracownik wiedzy to „odczytywacz” symboli i znaczeń we wszystkich aspektach przestrzeni, który zaraża innych poczuciem indywidualności, skłania do własnych poszukiwań negując tradycyjne wzorce i schematy postępowania (zob.: [Perechuda 2005b, s. 140]).

Zakończenie

Nadrzędnym wyzwaniem dla zarządzających organizacjami XXI wieku jest ujawnienie posiadanych przez ludzi pracujących dla organizacji opartych na wiedzy składowych ich osobistego kapitału intelektualnego, który organizacja mogłaby wykorzystać w procesie swojego rozwoju i tworzenia wartości. Tymczasem obecnie firmy świadome znaczenia wiedzy prowadzą pogoń za pracownikami wiedzy w swoim otoczeniu. Problem jest jednak w tym, że tego typu ludzie:

- nie chcą wiązać się z pracodawcą na podstawie długotrwałej umowy o pracę,

- często pieniądze nie stanowią dla nich szczególnie atrakcyjnego bodźca przyciągającego ich do pracy dla danej firmy, a bodźcem takim stają się wymagania i możliwość stworzenia czegoś wyjątkowego, wykorzystania posiadanej wiedzy, zdobycia nowej wiedzy i osiągnięcia uczucia samorealizacji,

- pragną dużej autonomii, a nie ograniczenia swojej samodzielności dyscypliną pracy choćby w zakresie wyznaczonego czasu pracy i stawianych przez przełożonego szczegółowych celów,

- żądają szacunku i niejednokrotnie pozytywnie ukształtowanych warunków pracy zespołowej.

Dlatego też dla wielu organizacji chcących osiągnąć poziom organizacji opartej na wiedzy zaangażowanie ich do współpracy jest praktycznie niemożliwe. ■

Literatura:

- [1]. Antczak Z. [2004], *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa – Kluczbork.
- [2]. Bal-Woźniak T. [2005], *Kapitał intelektualny i kierunki wspomagania jego rozwoju*, [w:] *Intellect 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25-27 XI 2005*, pod redakcją E. Skrzypek, Tom 1, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- [3]. Edvinsson L., Malone M.S. [2001], *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- [4]. Evans P., Pucik V., Barsoux J. [2002], *The Global Challenge Framework for International Human Resource Management*, McGraw-Hill, London.
- [5]. Grudzewski W. M., Hejduk I. K. [2004], *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- [6]. Handy C. [1998], *Wiek przewyższonego rozumu*, Wydawnictwo Wig Press, Warszawa 1998.
- [7]. Lisiecka K. [2004], *Kompetencje personelu kluczowym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 26-28 XI 2004*, pod redakcją E. Skrzypek, Tom 1, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- [8]. Maciąg J. [2003], *Rola kompetencji pracowników w kreowaniu wartości firmy*, [w:] *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 28-30 XI 2003*, pod redakcją E. Skrzypek, Tom 1, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- [9]. Mikuła B. [2006], *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [10]. Milczyńska-Kowalska M., Partycki S., *Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 28-30 XI 2003*, pod redakcją E. Skrzypek, Tom 1, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- [11]. Morawski M. [2002], *Identyfikacja metod zarządzania pracownikami wiedzy*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, praca zbiorowa pod redakcją W. Cieślińskiego, Tom II, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- [12]. Morawski M. [2005], *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, PWN, Warszawa.
- [13]. Perechuda K. [2005a], *Systemy CRM oparte na zarządzaniu wiedzą*, [w] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, PWN, Warszawa.
- [14]. Perechuda K. [2005b], *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara La-nego we Wrocławiu, Wrocław.