

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Mieczysław Morawski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ, KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM, TALENTAMI – WZAJEMNE RELACJE

Streszczenie: W artykule wskazano na relacje łączące zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym i talentami. Rosnąca konkurencja oparta na innowacjach zacieśnia te relacje. Przejawem tego są specjalne programy i metody zarządzania talentami i innymi pracownikami kluczowymi.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie talentami.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.66

1. Wstęp

O potrzebie zarządzania wiedzą nie trzeba już dziś nikogo przekonywać. W zasadzie zarządzanie wiedzą jako teoretyczna podstawa koncepcyjna i zbiór praktycznych metod aplikacyjnych jest w powszechnym rozumieniu aksjomatem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Obserwując zachowania znanych przedsiębiorstw na rynku, analizując ich strategię, ofertę rynkową i sposoby komunikowania z otoczeniem, łatwo dojść do wniosku, że wiedza jest wyznacznikiem współczesnego myślenia o biznesie. Powstaje ona w silnym związku z praktyką gospodarczą. Jest tworzona w trakcie prac projektowych zorientowanych na nowe technologie bądź produkty, w procesach organizacyjnego uczenia się (szkolenia, warsztaty, pokazy), podczas otwartych dyskusji na posiedzeniach zarządu, zespołów problemowych, spotkaniach wspólnot praktyków albo w ramach systemów sugestii/propozycji usprawnień, wzorowanych na doświadczeniach japońskich. Trzeba jednak pamiętać, że zarządzanie wiedzą, które polega na tworzeniu, udostępnianiu, zatwierdzaniu, wykorzystaniu i zarządzaniu cichą i jawną wiedzą w organizacji poprzez wykorzystanie ludzi, procesów i technologii [Thite 2004, s. 28], jest niezwykle trudne, gdyż wiedza jest trudna do opanowania, ponieważ jest wieloaspektowa, złożona, rozproszona, często milcząca, abstrakcyjna i kontekstowa [Blackler 1995, s. 1021-1046].

Współczesny kompetentny pracownik wiedzy jest świadomie zaangażowany w realizację dwóch równoległych strumieni pracy. Jeden strumień to tradycyjny zbiór celów, obowiązków, zadań i czynności wynikający z opisu stanowiska pracy, pełnionej funkcji i wyznaczonej roli organizacyjnej. Drugi strumień, z równie ważnymi celami, zadaniami i efektami, to pozyskanie, tworzenie, akumulowanie, przetworzenie, transferowanie i wykorzystanie wiedzy. Tenże pracownik tworzy (kreuje) nowe rozwiązania, istotnie modyfikuje istniejące, dzięki otwartej komunikacji, chęci i zdolnościom współpracy, ruchliwości w poszukiwaniu właściwych miejsc i ludzi pozyskuje wiedzę od klientów, kooperantów, innych interesariuszy otoczenia firmy. Kieruje się imperatywem swobodnego dzielenia się wiedzą, tłumaczenia, wyjaśniania, podpowiadania itd. Rozumie konieczność instytucjonalizowania wiedzy osobistej, przygotowując raporty, ekspertyzy, notatki służbowe. Świadomość pracownika wiedzy wynika z różnych czynników, w tym sytuacyjnych, z rozmysłem budowanych przez pracodawcę – właściciela, menedżera. Odpowiednie systemy rekrutacyjne, motywacyjne, rozwojowe i ewaluacyjne budują odpowiednie warunki pracy w sensie materialnym, finansowym i kulturowym. Systemy te zachęcają do postaw i zachowań afirmujących poszukiwanie, tworzenie, akumulowanie, retencję, dyfuzję wiedzy.

Prawdziwe wydaje się stwierdzenie, iż wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy w procesach gospodarczych i silnym naciskiem – wynikającym z rosnącej konkurencji opartej na innowacjach – na produktywność wiedzy użytkowanej w organizacji rośnie znaczenie zarządzania ludźmi w organizacji. Osiągnięcie wszechstronnie rozumianej produktywności zarządzania wiedzą (pozyskiwanie, tworzenie, transfer, wykorzystywanie, retencja wiedzy) wymaga spójnej, kompleksowej koncepcji zarządzania ludźmi w organizacji, nazywanej zarządzaniem kapitałem ludzkim. Predykcja, implementacja i bieżące zastosowanie zarządzania wiedzą z natury rzeczy, ale i praktycznego (pragmatycznego) punktu widzenia musi mieć charakter systemowy. Nie sposób wyobrazić sobie efektywnego zastosowania tej metody tylko w części przedsiębiorstwa. Stworzenie jakichkolwiek barier, ograniczeń, nawet czasowych, byłoby zabiegiem nie tylko sztucznym, nieproduktywnym, ale przede wszystkim niewykonalnym.

W realiach współczesnej gospodarki przewagę konkurencyjną osiąga się poprzez zdolność do tworzenia nowych wartości, przede wszystkim kreowanych przez kapitał intelektualny (technologie, patenty, innowacje produktowe i menedżerskie, programy komputerowe, bazy danych, procesy i procedury pozyskiwania informacji i wiedzy, organizacyjnego uczenia się, podnoszenia i utrzymania jakości itd.).

W świetle powyższych uwag tezy niniejszego artykułu brzmią następująco:

A. W gospodarce opartej na wiedzy, kompetencjach i innowacjach następuje ewolucja zarządzania wiedzą, która zbliża tę koncepcję do problematyki zarządzania ludźmi w organizacji. Wzajemne przenikanie się spraw, takich jak generowanie nowej wiedzy przez kompetentnych pracowników, dzielenie się wiedzą w zespołach związanych jednocześnie z problematyką zarządzania wiedzą i zarządzania kapita-

łem ludzkim kreuje nowy, newralgiczny obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ma on znamiona zarządzania wiedzą drugiej generacji z przeważającymi zagadnieniami (w zakresie decyzji, metod, procesów i problemów) zarządzania pracownikami dysponującymi atrakcyjną i pożądaną dla przedsiębiorstwa wiedzą. Najważniejsze problemy zarządzania wiedzą drugiej generacji dotyczą tworzenia warunków organizacyjnego uczenia się, wzrostu produktywności wykorzystywanej wiedzy, zapewnienia transferu (dzielenia się i upowszechniania) wiedzy wewnątrz firmy i generowania pomysłów (sugestii), zapewniających rozwój innowacji.

B. Twórcami kapitału intelektualnego najwyższej próby są pracownicy kluczowi przedsiębiorstwa, wyodrębnieni i zarządzani za pomocą specjalnych programów i metod opartych na koncepcji kapitału ludzkiego. Są oni, w zależności od przyjętych celów i realizowanych programów personalnych, definiowani jako pracownicy utalentowani, kreatywni liderzy itd. Szczęólnego znaczenia nabiera ustawiczny, wszechstronny rozwój zawodowy oraz integracja kluczowych pracowników z organizacją. Należy pamiętać, że najlepsi pracownicy na ogół znają swoją wartość i oczekują, że znajdzie to potwierdzenie w warunkach stworzonych przez firmę.

Na kanwie przyjętych tez celem prezentowanego artykułu jest wskazanie na relacje łączące różne zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym i talentami. Artykuł ma charakter teoretyczny.

2. Pojęcia kluczowe

Wiedza jest kategorią dynamiczną, nie statyczną. Jest ona tworzona w drodze społecznych interakcji między osobami, organizacjami i otoczeniem w obrębie przedsiębiorstwa i poza nim. Wiedza stale ewoluuje, rozprzestrzenia się w obrębie i na zewnątrz przedsiębiorstwa, rozwija się w sposób trudny do przewidzenia i ulega socjalizacji przez praktykę działania. Wiedza ujawnia się i powstaje w działaniu, w kontaktach interpersonalnych, w swobodnych i nieformalnych dyskusjach, w relacjach prowadzonych na zasadzie: wewnętrzny klient – wewnętrzny dostawca. Dlatego potrzebne są rozwiązania, które rekomendują większą elastyczność, innowacyjność, szybkość działania, niższy stopień formalizacji i centralizacji, sprzyjają swobodniejszej, a nawet spontanicznej komunikacji między ludźmi w organizacji.

Zarządzanie wiedzą jest to kompleksowy, planowy i świadomie stosowany zestaw działań zorientowanych na zarządzanie istotną dla organizacji wiedzą i procesami jej tworzenia, pozyskiwania, upowszechniania i wykorzystywania, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Zarządzanie wiedzą powinno obejmować zdobywanie i dzielenie się wiedzą tak, aby każdy w każdej organizacji – gdziekolwiek jest i o każdej porze – miał dostęp do zgromadzonej i skodyfikowanej wiedzy organizacyjnej i mógł ją spożytkować w wykonywaniu zadań czy realizacji projektów. *Kapitał intelektualny* – odzwierciedla wartość niematerialną przedsiębiorstwa. Jego podstawowe części składowe to kapitał ludzki i kapitał organizacyjny (strukturalny) uzyskany dzięki kompetencjom pracowników i innych dys-

ponentów kapitału ludzkiego, w części posiadający oddzielny byt ekonomiczny (patenty, marki/znaki towarowe, kontrakty, bazy danych), a w innej części nieposiadające takiego bytu (relacje z klientami, reputacja, kultura organizacyjna).

Kapitał ludzki jako ogół cech i właściwości ucieleśnionych w kompetentnych pracownikach stanowi źródło osiągania przyszłych dochodów. W przedsiębiorstwach kapitał ludzki tworzą wysoko kwalifikowani analitycy, konsultanci, eksperci, inżynierowie, informatycy, programiści, specjaliści od marketingu i logistyki, organizatorzy. W sensie ideowym ma strukturę atomu, z kolejnymi odchodzącymi od jego jądra kręgami, obejmującymi kolejne kategorie pracowników wiedzy. W samym centrum organizacji znajdują się pracownicy kluczowi – stanowiący jej elitę merytoryczną i intelektualną.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest zorientowane na wzrost szeroko pojętej innowacyjności, rozwoju nowych produktów i usług, technologii i metod organizacyjno-zarządczych w przeciwieństwie do wcześniej preferowanego wzrostu wydajności. Rekomendowane w ramach tej koncepcji zastosowanie partycypacji w zarządzaniu, trenerskich stylów kierowania, intensywnych, otwartych i nieformalnych sieci komunikacyjnych, motywacji odwołującej się do ambicji intelektualnych i merytorycznych pracowników jest charakterystyczne w sektorach *high-tech*, gdzie akumulowanie potrzebnej wiedzy jest wstępem do kreowania innowacji przez aktywnych i profesjonalnych pracowników. Są oni określane mianem pracowników wiedzy.

Pracownicy wiedzy to pracownicy o wysokich kompetencjach zawodowych i potencjale intelektualnym. Dysponują oni tzw. wiedzą niejawną, cichą. *Wiedza ukryta* jest nierozzerwalnie związana z osobą, niełatwa do przekazania i kodyfikowania, stanowi niepowtarzalną kompilację *know-how*, kwalifikacji zawodowych opartych na uzyskanych wiadomościach w procesie formalnej edukacji, uprawnieniach, umiejętności organizacyjnych czy marketingowych, doświadczeń, merytorycznych spostrzeżeń, wypracowanych sposobów postępowania w sytuacjach zawodowych itp. Wiedza ta jest głęboko zakorzeniona w strukturze osobowości każdego człowieka, w jego działaniu, stosowanych procedurach, procesach, zaangażowaniu, ideach.

Zarządzanie talentami to zespół powiązanych ze sobą działań kadrowych, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, dysponujących ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym. Działania te są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu najlepszych pracowników, ich ciągłej motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiągnięcie mistrzostwa w swojej specjalności. Podejmowane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, a także kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami w firmie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. W wąskim znaczeniu chodzi o wykorzystanie odpowiednio dobranych instrumentów umożliwiających poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów, przyciągnięcie ich do pracy, wybór optymalnej formy zatrudnienia, adaptację, planowanie kariery i jej rozwój, ocenianie wyników pracy [Mikuła, Morawski 2008, s. 16].

Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie jest to system równoległych, współwystępujących, wzajemnie przenikających się i wspierających procesów, świadczących o postępującej intelektualizacji organizacji. W pierwszym widocznym procesie szerokie idee i ogólne koncepcje produktów i usług formułowane przez członków top-managementu są rozwijane przez wysokiej klasy inżynierów, technologów, konstruktorów czy programistów i następnie materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. W kolejnym procesie zdecydowana większość pracowników, zorientowana na wysoki poziom profesjonalizmu, bierze udział w procesie organizacyjnego uczenia się poprzez szkolenia, warsztaty, specjalistyczne programy komputerowe, dzielenie się wiedzą. W innym procesie gromadzone są i upowszechniane z wykorzystaniem technik i narzędzi informacyjnych dotychczasowe doświadczenia zespołów i ludzi firmy w postaci skodyfikowanych dobrych praktyk, procedur aplikacyjnych, rozwiązań technicznych itd. Stopniowo przedsiębiorstwo przekształca się z warsztatu produkcyjnego w konstrukcję łączącą wiodącą do tej pory funkcję produkcyjną (względnie funkcję sprzedaży lub usług) z funkcją edukacyjną, badawczą. Czyli współczesną firmę można zdefiniować jako złożoną całość, będącą jednocześnie warsztatem wytwórczym, uczelnią, jednostką badawczo-wdrożeniową, biblioteką, której mechanizm funkcjonowania opiera się na wiedzy organizacyjnej

3. Ewolucja zarządzania wiedzą – od technologii do człowieka

Koncepcje zarządzania wiedzą pojawiły się na początku lat 90. i rosły wraz z rewolucją informatyczną. Na początku XXI wieku przeszło szybką metamorfozę. Obecnie dzieli się na wiele szkół i kierunków. Klasyczne podejścia do zarządzania wiedzą obejmują [Becerra-Fernandez, Gonzalez, Sabherwal 2004]:

- podejście technokratyczne,
- podejście behawioralne,
- podejście ekonomiczne.

A. Jashapara [2004, s. 25] dostrzega trzy główne podejścia do koncepcji zarządzania wiedzą:

- z punktu widzenia systemów informacyjnych,
- z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi,
- z szerokiej perspektywy strategicznego zarządzania organizacją, z uwzględnieniem znaczenia zarządzania wiedzą w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Czynniki „twarde”, związane z kwestiami technicznymi, dominowały w pierwszym etapie kształtowania się koncepcji i rozwiązań aplikacyjnych zarządzania wiedzą. Podstawy jej konceptualizacji sprzęgnięte były czasowo z rewolucją technologiczną w przedsiębiorstwach – niektóre jej przejawy to: upowszechnienie się Internetu jako narzędzia sterowania procesami biznesowymi, olbrzymie nakłady na sprzęt teleinformatyczny, generowanie przez wyspecjalizowane firmy komputerowe coraz doskonalszych programów aplikacyjnych, służących usprawnianiu i integracji

procesów podstawowych i pomocniczych. W rezultacie zarządzanie wiedzą pierwszej generacji należy określić jako zarządzanie wiedzą jawną, formalną. Dominacja wiedzy jawnej sprawia, że zarządzanie wiedzą dotyczy przebiegu następujących procesów: *lokalizowanie* źródeł informacji i wiedzy, *pozyskiwanie* informacji z różnych źródeł (zewnętrznych i wewnętrznych), *kodyfikowanie* informacji w postaci różnych znaków i języków, zapisywanie jej na wybranych elektronicznych nośnikach, *porządkowanie* według przyjętych kryteriów, *przechowywanie* w bazach danych, *udostępnianie* informacji pracownikom, *upowszechnianie* informacji pomiędzy stanowiska i komórki organizacyjne. W tym ujęciu produktywność wiedzy wynika z dążenia do jej aktualności, precyzyjności, dostępności. Dynamiczny rozwój narzędzi informatycznych, z dużym sukcesem wdrożonych w przedsiębiorstwach, spowodował, iż przez wiele lat, szczególnie w latach 90. ubiegłego wieku, zarządzanie wiedzą (informacją) utożsamiano niemal wyłącznie z zastosowaniem odpowiednich rozwiązań w zakresie komputerowego oprzyrządowania, baz danych, sieci, programów, sztucznej inteligencji itd.

Jednak zarządzanie wiedzą to nie tylko sprzęt i technologie informacyjne. Problemy infrastruktury, sprzętu, oprogramowania i usieciowienia są w tej chwili przede wszystkim związane z decyzjami ekonomicznymi i zależą głównie od zdolności (i pomysłów) wykorzystania technologii, a nie od ich dostępności i technicznych możliwości instalacji i zastosowania. Techniki informacyjne stały się na tyle powszechne, że punkt ciężkości produktywnego wykorzystania wiedzy przesunął się na ludzkie aspekty biznesu. Upowszechnienie się technologii i narzędzi teleinformatycznych, ich szeroka dostępność w sensie ekonomicznym, operacyjnym czy kulturowym, powoduje, że inwestowanie w sprzęt, oprogramowanie czy sieci jest nadal niezbędne, ale nie daje już przewagi konkurencyjnej nad rywalami rynkowymi. Źródła unikalności, oryginalności, wartości dodanej trzeba szukać gdzie indziej.

Od końca lat 90. XX wieku wymagania inteligentnego klienta i wciąż uczącego się konkurenta rosną szybciej niż kiedykolwiek. Konwencjonalne sposoby tworzenia oferty rynkowej nie przynoszą spodziewanych efektów. Produkt musi być jednocześnie nowoczesny i oryginalny. Klient ma odczuwać, iż oferowany mu produkt materialny czy usługa stanowi wyraźną alternatywę wobec innych podobnych propozycji. Aby wypełniać indywidualne życzenia klientów, kierownictwo przedsiębiorstwa musi tworzyć odpowiednie potencjały ludzi, technologii i informacji, łączyć je w pewne konfiguracje i sterować nimi. Nowe zarządzanie wymaga zatem zmiany nastawienia menedżerów, innego ich zaangażowania w sprawy organizacji. Oznacza ono skupienie się na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie. W organizacji wiedza staje się zasobem strategicznym, decydującym o możliwości uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej tylko pod warunkiem umiejętnego łączenia poszczególnych jej dziedzinowych elementów. Wiedza o klientach, konkurencji, partnerach biznesowych i innych interesariuszach przedsiębiorstwa, a także wiedza marketingowa, finansowa, logistyczna, kadrowa i z kolei produktowa, technologiczna, bran-

zowa itd. musi się nawzajem przenikać, uzupełniać, wzajemnie wzbogacać i rozwijać. W rosnącym więc stopniu wiedza wymaga kontaktów interpersonalnych. W drodze społecznych interakcji z drugą osobą, grupą ludzi następuje wymiana myśli, konfrontacja opinii, wzbogacanie własnego stanowiska, twórcze rozwinięcie poglądów, pojawiają się nowe pomysły, często dzięki innemu spojrzeniu rozmówcy dysponującego inną wiedzą. Realizowane zadania w ramach zarządzania wiedzą muszą dotyczyć:

- identyfikacji potencjalnych i obecnych źródeł pozyskiwania wiedzy pochodzącej z otoczenia i z wnętrza organizacji,
- celowego, ciągłego i dynamicznego, w sensie aktualnej konfiguracji źródeł, pozyskiwania wiedzy z otoczenia i tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji,
- systematycznego transferu i wykorzystywania wiedzy wewnątrz organizacji przez wszystkich jej uczestników, z naciskiem na wszechstronność, dostępność oraz aktualność skodyfikowanych zasobów wiedzy,
- permanentnego uczenia ludzi i kreowania organizacji uczącej się,
- tworzenia kultury organizacyjnej zachęcającej i premiującej dzielenie się wiedzą z innymi,
- szacowania aktywów wiedzy (zarządzanie kapitałem intelektualnym) i liczenia kosztów pozyskania, a szerzej – gospodarowania zasobami wiedzy,
- utrzymania wykorzystywanych zasobów wiedzy organizacyjnej mimo płynności zatrudnienia,
- pozbywania się przestarzałej wiedzy oraz sprzedaży wiedzy na zewnątrz organizacji,
- tworzenia i wykorzystywania metod i narzędzi oraz baz wiedzy niezbędnych dla efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji.

Kluczowe w podejściu personalnym do zarządzania wiedzą są procesy: *kreowania* nowej wiedzy, *dzielenia się* wiedzą w kontaktach bezpośrednich między pracownikami, *wzbogacania i rozwijania* istniejącej wiedzy, *wykorzystywania* wiedzy do tworzenia nowych produktów, usług, technologii. Przewaga konkurencyjna nie polega już tylko na posiadaniu baz wiedzy i informacji, bo te można dość łatwo dziś zdobyć. W tych organizacjach akumulowanie potrzebnej wiedzy jest wstępem do kreowania innowacji przez aktywnych i profesjonalnych pracowników. Potrzebni są pracownicy potrafiący przede wszystkim stworzyć wiedzę nową, będącą podstawą generowania przełomowych innowacji. W ich przypadku nacisk na podnoszenie wydajności ustępuje efektywnemu wykorzystaniu kompetencji. Wzajemne przenikanie się spraw związanych z problematyką zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim kreuje nowy obszar, newralgiczny z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Przeważają zagadnienia (w postaci decyzji, metod, procesów i problemów) zarządzania pracownikami dysponującymi atrakcyjną i pożądaną dla przedsiębiorstwa wiedzą. Stąd coraz silniejsza orientacja na metody zarządzania kapitałem ludzkim: zarządzanie kompetencjami, zarządzanie pracownikami wiedzy, zarządzanie talentami, zarządzanie innowacjami.

4. Zarządzanie kapitałem ludzkim – integracja zarządzania ludźmi w organizacji z zarządzaniem wiedzą

W środowiskach naukowych i menedżerskich upowszechnia się pogląd o tym, że zarządzanie wiedzą stało się jednym z głównych problemów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Podkreśla się, że najlepsze obecnie praktyki ZZL zawsze koncentrują się na zarządzaniu wiedzą. Pojawiają się nowe trendy w zarządzaniu wiedzą ściśle związane z kluczowymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi [Martin, Whiting, Jackson 2010]. Ostatnie badania wskazują, że aktywa i zasoby intelektualne mogą być wykorzystywane bardziej efektywnie i skutecznie, jeśli organizacje zastosują techniki zarządzania wiedzą na wykorzystanie ich zasobów ludzkich [Soliman, Spooner 2000]. Efektywne zarządzanie wiedzą staje się największym wyzwaniem dla koncepcji i metod zarządzania zasobami ludzkimi. ZZL określa się jako proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym miejscu i czasie wymaganej liczby pracowników o odpowiedniej strukturze kwalifikacji oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [Pocztowski 1998, s. 28]. Takie rozumienie współczesnego etosu zarządzania kadrami pozostaje bardzo bliskie zarządzaniu wiedzą w jej personalnym wymiarze. Postrzeganie problemów kadrowych z perspektywy wiedzy każe bowiem skupiać uwagę na pracownikach dysponujących wiedzą i gotowych, co najmniej potencjalnie, do jej pomnażania, wykorzystania i dystrybucji zgodnie z celami organizacji. W tym ujęciu o skuteczności polityki personalnej decyduje wartość kapitału ludzkiego przydatnego dla organizacji i jego unikalność, pozwalająca na budowanie strategicznej przewagi opartej na kluczowych kompetencjach.

Proces ewolucji koncepcji zarządzania wiedzą współgra z wymaganiami współczesnej konkurencyjności opartej na ciągłych innowacjach, z kluczową rolą pracowników, zdolnych i nawykłych do twórczego myślenia. Rdzeniem procesów zarządzania wiedzą jest kapitał ludzki, ucieleśniony w kompetencjach specjalistów, wciąż pomnażany i doskonalony dzięki powiązaniu celów organizacji i jej członków. Jest to szczególnie widoczne w procesach dzielenia się wiedzą, jej upowszechniania w organizacji, pozyskiwania wiedzy spoza organizacji, tworzenia nowej wiedzy, w tym poprzez funkcjonowanie zespołów złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin i obszarów funkcjonalnych firmy (zespoły problemowe, projektowe, komitety sterujące itd.). Koncepcja kapitału ludzkiego zakłada kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji w procesach decyzyjnych, otwartej komunikacji i pełnej informacji, wszechstronnej, pozytywnej motywacji, klimatu zachęcającego do współpracy, dyskusji, wymiany wiedzy i doświadczeń. Są to zatem propozycje, które umożliwiają pracę w komfortowych warunkach, na zasadzie partnerstwa i współdziałania.

Zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje:

- pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników, o najwyższym kompetencjach i potencjale;

- rozwój kompetencji zawodowych, osobistych, społecznych;
- motywowanie pomysłowości,
- uczenie się i przekazywanie wiedzy innym,
- rozwój zawodowy oparty na procesach organizacyjnego uczenia się itd.

W rozwiniętej formule do zadań zarządzania kapitałem ludzkim w powiązaniu z realizacją procesów zarządzania wiedzą zaliczyć można:

1. Zatrudnianie osób o kompetencjach i predyspozycjach do pracy zespołowej: adaptacja do nowego otoczenia, elastyczność, komunikatywność.

2. Motywowanie do tworzenia wiedzy i dzielenia się nią: publiczne pochwały.

3. Karierę opartą na rotacji stanowisk pracy, zmianie ról organizacyjnych, pełnieniu różnych ról w czasie i zakresie funkcji na rzecz organizacji, awansie poziomym, uczestniczeniu w różnych projektach.

4. Tworzenie kultury organizacyjnej opartej na poczuciu wspólnoty i odpowiedzialności kolektywnej: spotkania okolicznościowe (rocznicowe, jubileuszowe, świąteczne) wszystkich pracowników firmy, wspólne świętowanie sukcesów firmy i pracowników, wyjazdy motywacyjne, spotkania z rodzinami, konkursy wiedzy o firmie, intranetowe fora dyskusyjne, gazeta firmowa.

5. Kreowanie liderów zdolnych do budowania i prowadzenia efektywnych pod względem tworzenia i dzielenia się wiedzą zespołów.

6. Awans uzależniony od przekazywania własnych doświadczeń innym: pełnienie funkcji trenera wewnętrznego, mentora, organizatora szkoleń, seminariów i konferencji, udziału w szkoleniach podnoszących umiejętności dzielenia się wiedzą.

7. Rozwój kompetencji społecznych ułatwiających przekazywanie wiedzy, organizowanie warsztatów w ramach działów oraz międzywydziałowych, gier, zawodów sportowych, rodzinnych, twórczego myślenia.

8. Tworzenie zespołów problemowych, koncepcyjnych, międzyfunkcyjnych, międzywydziałowych.

W obecnych warunkach przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną opartą na innowacjach. Do tego potrzebne jest nowoczesne zarządzanie ludźmi powiązane z zarządzaniem wiedzą [Scarborough 2003, s. 501-516]. Jednym z istotnych problemów rzutujących na efektywność procesów innowacyjnych jest transfer i upowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie. Stworzenie odpowiednich metod warunkujących dzielenie się wiedzą między pracownikami w organizacji jest źródłem utrzymania przewagi konkurencyjnej, gdyż zapewnia realizację strategii efektywnego zarządzania wiedzą, jej akumulację, transfer i komercjalizację w postaci zaawansowanych technologicznie i koncepcyjnie produktów. Jednym z wyzwań – koncepcyjnych i praktycznych – jest zachęcenie pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą (doświadczeniem, umiejętnościami, dobrymi praktykami, pomysłami) z innymi pracownikami organizacji.

5. Zarządzanie talentami

W znaczącej liczbie przedsiębiorstw zorientowanych na świadome zarządzanie wiedzą spośród specjalistów i uzdolnionych pracowników wyodrębnia się grupę pracowników kluczowych pod względem posiadanych kompetencji zawodowych i potencjału osobistych predyspozycji. Działania te przybierają różną postać, są to np.: programy kształtowania liderów, programy utalentowanych pracowników, programy sukcesji, systemy wynagrodzeń dla najlepszych, ścieżki przebiegu karier w całej korporacji itd. Pragmatyczne spojrzenie na istotę problemu zarządzania pracownikami dysponujących kapitałem ludzkim każe dostrzec różnice, jakie między nimi występują. Są pracownicy mniej lub bardziej kompetentni, o mniejszej lub większej efektywności przejawianej w realizacji zadań i o mniejszym lub większym potencjale, decydującym bardzo często o jakości i innowacyjności produktów firmy. Inwestowanie w najlepszych jest najefektywniejsze z ekonomicznego i społecznego powodu. Nakłady na wynagrodzenia, szkolenia, wyposażenie mobilnych stanowisk pracy itd. dadzą nieproporcjonalnie duże efekty kumulujące się w coraz lepszej pozycji konkurencyjnej. To powód ekonomiczny – jak najbardziej racjonalny. Powód drugi – społeczny – wydaje się również oczywisty. Identyfikacja i specjalne traktowanie najlepszych mobilizuje bowiem pozostałych pracowników do większego wysiłku, aby dorównać wyróżnionym i uzyskać ich pozycję. Rozpoznanie i wybór najlepszych, utalentowanych pracowników do ważnych projektów jest inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego firmy na najwyższym jakościowo poziomie. Oznacza podejście selektywne, oddzielające najlepszych od osób przeciętnych, zdolnych jedynie do wykonywania zadań rutynowych. Najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii zależą – w dużej części – pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa. Bez nich nie byłoby stałego dopływu nowej wiedzy, pomysłów, innowacji.

Istotą zarządzania talentami jest proces definiowania i identyfikacji cennych pracowników. Myśląc o takiej kategorii zatrudnionych w firmie oczekujemy na spełnienie jednego lub więcej z trzech kluczowych kryteriów.

Albo mają krytyczne umiejętności (*critical skills*) (np. IT lub rozwój produktu), albo są osiągniętymi wysoką wydajnością wykonawcami (*high performers*), albo też posiadają wysoki potencjał (*high potentials*), mogący mieć kluczowe znaczenie dla organizacji w osiąganiu zróżnicowanych celów. Wyzwaniem dla obszaru zarządzania ludźmi jest wsparcie menedżerów liniowych w stymulowaniu maksymalnej możliwej inwestycji z cenionych pracowników [The Future of the HR Profession 2002]. Identyfikacja ludzi o pożądanych wartościach i następnie stworzenie dla nich specjalnych programów personalnych nie oznacza petryfikacji podziałów wśród pracowników, które raz na zawsze wykluczyłyby możliwości znalezienia się w gronie najlepszych. Pracownicy muszą być pewni, że podwyższenie kompetencji i osiąganych wyników zostanie przez zwierzchników zauważone i odnotowane, a droga

prowadząca do elity profesjonalistów danego przedsiębiorstwa pozostaje otwarta. Tylko wtedy możliwość awansu do grona najlepszych będzie stale motywować do wysiłku.

Uruchomione programy zarządzania talentami służą stworzeniu komfortowych warunków pracy dla najlepszych: elastyczny czas pracy, nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, dostęp do wiedzy innowacyjnej przedsiębiorstwa. W konsekwencji efektem zarządzania talentami jest stworzenie grupy silnie zmotywowanych, zaangażowanych intelektualnie pracowników – dojrzałych specjalistów i młodych, dynamicznych, uzdolnionych adeptów.

6. Zakończenie

W warunkach GOW przedsiębiorstwo musi budować przewagę konkurencyjną opartą na innowacjach. Do tego potrzebne jest nowoczesne zarządzanie ludźmi, określane jako zarządzanie kapitałem ludzkim, powiązane z metodami zarządzania wiedzą. Jakościowy skok produktywności wykorzystywanej wiedzy jest możliwy do osiągnięcia pod warunkiem zgromadzenia wysokich kompetencji indywidualnych i organizacyjnych, budowy kultury organizacyjnej opartej na imperatywie aktywności i zaangażowania intelektualnego oraz emocjonalnego. Potrzebne jest podejście systemowe z wiodącą rolą kapitału ludzkiego.

Literatura

- Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Upper Saddle River, Pearson-Prentice Hall, New York.
- Blackler F. (1995), *Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation*, „Organizational Studies”, 16(6), s. 1021-1046.
- Jashapara A. (2004), *Knowledge Management: An Integrated Approach*, Pearson Education Limited, Harlow
- Martin M., Whiting F., Jackson T. (2010), *Human Resource Practice*, Fifth ed., Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Mikuła B., Morawski M. (2008), *Talenty jako podmioty zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 15-17.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków.
- Scarbrough H. (2003), *Knowledge management, HRM and innovation process*, „International Journal of Manpower”, vol. 24, no. 5, s. 501-516.
- Soliman F., Spooner K. (2000), *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 4, iss. 4, s. 337-345.
- The Future of the HR Profession (2002), *Eight Leading Consulting Firms Share Their Visions for the Future of Human Resources*, Society for Human Resource Management.
- Thite M. (2004), *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*, „The Learning Organization”, 11(1).

THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT, INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT

Summary: The article presents the relations between knowledge management, intellectual capital and talents. The increasing competition based on innovation strengthens these relationships. Its manifestation are special programs and methods of talents management and other key employees.

Keywords: knowledge management, intellectual capital management, talent management.