

Tadeusz KOWALSKI
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

PROBLEMY KLASYFIKACJI PRACOBIORCÓW WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie. Artykuł przedstawia kryteria podziału pracowników we współczesnych organizacjach. Na tej podstawie konstruowany jest nowy podział oparty na trzech czynnikach: elastyczności, znaczenia dla organizacji oraz podstawowego elementu pracy (ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy).

Słowa kluczowe: modele zatrudnienia, pracownik wiedzy

THE PROBLEMS OF EMPLOYEES CLASSIFICATION IN PRESENT ORGANIZATIONS

Summary. The article presents the criteria of workers division at the present organizations. New division being basing on three factors: flexibility, meaning for organization and the basic element of the work is built on this basis (with the special respect of knowledge)

Key words: models of the employment, knowledge worker

1. Wstęp

Zmiany we współczesnym świecie wywołane są przez wiele czynników. M. Gableta wskazuje na następujące z nich: tworzenie się grup interesu, wzrost znaczenia relacji międzyludzkich w społeczeństwie, rosnące oczekiwania społeczne, rosnąca rola informacji, intensywny rozwój techniki i technologii, rosnące znaczenie wiedzy jako podstawowego

czynnika wzrostu w gospodarce oraz procesy globalizacyjne.¹ Otoczenie, określane obecnie jako burzliwe/turbulentne, „oddziałuje na zmiany w systemie wartości, potrzebach, wrażliwości i zachowaniach ludzi, co nie może pozostawać bez znaczenia dla sfery zarządzania”.² M. Armstrong zauważa w organizacji następujące zmiany: wzrost zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu, tendencja do zlecania zadań i usług na zewnątrz, wzrost wymagań względem specjalistów i profesjonalistów.³ Dostrzegalnym przejawem tych przemian jest m.in. pojawienie się nowych typów pracowników, które wymuszają dostosowanie istniejących lub tworzenie nowych kryteriów podziału w modelach zatrudnienia.

Celem artykułu jest propozycja nowego podziału pracobiorców, uwzględniającego postęp technologiczno-informatyczny i pojawienie się gospodarki opartej na wiedzy. Proponowane kryteria wynikają z przeglądu istniejących modeli zatrudnienia, których różnorodność ma umożliwić szersze spojrzenie na dostrzegane problemy w klasyfikacji pracobiorców, zwrócenie uwagi na wspólne elementy oraz stopień bezpośredniego odniesienia się do wiedzy. Wykorzystane zostaną literatura przedmiotu oraz analizy własne.

2. Przegląd modeli zatrudnienia we współczesnych organizacjach

Tradycyjne modele zatrudnienia opierają się na sztywnych strukturach organizacyjnych, stabilnych warunkach pracy, łatwości planowania strategicznego⁴ oraz podziale stanowisk pracy na kierownicze i wykonawcze (robotnicze).⁵ Taką sytuację ciągle można zaobserwować w przedsiębiorstwach nastawionych na produkcję wielkoseryjną i masową, jednak w innych organizacjach, w których zachodzące przemiany wywarły większy wpływ na funkcjonowanie, pojawiły się inne struktury, formy zatrudnienia oraz relacje na linii pracodawca-pracobiorca.⁶ Technologie komputerowe umożliwiły pracę gdziekolwiek, telekomunikacyjne – porozumiewanie się swobodnie na całym świecie, a transportowe – podróżowanie po nim. W tych warunkach zdaniem M. Castellsa „tradycyjna forma pracy, oparta na pełnoetatowym zatrudnieniu, ściśle określonych zadaniach i wzorcu kariery zawodowej na całe życie, ulega powolnej, lecz nieuchronnej erozji”.⁷

¹ Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 7.

² Ibidem, s. 8.

³ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 268.

⁴ Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2007, s. 172.

⁵ Stoner J.A.F., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1996, s. 32.

⁶ Termin „pracobiorca” obejmuje pracowników zatrudnionych nie tylko na podstawie stosunku pracy, ale też w ramach niepracowniczych stosunków pracy, np. umów cywilnoprawnych. Gableta M.: Istota i znaczenie potencjału pracy w przedsiębiorstwie, [w:] Gableta M. (red.): Potencjał pracy przedsiębiorstwa. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 13.

⁷ Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007, s. 267.

M. Carnoya wskazuje na cztery elementy transformacji pracy:⁸

- czas pracy – elastyczne godziny zatrudnienia,
- stabilność pracy – zorientowanie na wykonanie zadania, a nie na stałe zatrudnienie,
- lokalizacja – coraz więcej pracowników pracuje poza firmą, w domu, przemieszczając się czy też w innych firmach,
- umowa społeczna między pracodawcą i pracownikiem – tradycyjna umowa określała jasne zasady obu stron, dostępne dla pracowników świadczenia socjalne, przebieg kariery itp. Aktualnie pakiet świadczeń jest dużo szerszy, ale uzależniony od osiągniętych wyników i dostępny tylko dla wybranych pracowników.

Próby przedstawienia tych zmian stanowią modele zatrudnienia pojawiające się w literaturze (tab. 1).

Tabela 1

Rodzaje pracobiorców w różnych modelach zatrudnienia

Autor/nazwa modelu	Typy pracowników
P. Drucker	<ul style="list-style-type: none"> • menedżerowie, • zwykli pracownicy, • specjaliści,
Ch. Handy, model „koniczny” ^a	<ul style="list-style-type: none"> • kluczowi pracownicy, • pracownicy peryferyjni, • elastyczna siła robocza,
M. Gableta,	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy stali, • pracownicy peryferyjni, • zewnętrzni współpracownicy,
R. Reich	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy rutynowi, • dostawcy usług, • symboliczni analitycy,
L. Edvinsson i M.S. Malone	<ul style="list-style-type: none"> • osoby chodzące do biur, • telepracownicy, • pracownicy „wędrowni”, • korporacyjni Cyganie,
Z. Antczak	<ul style="list-style-type: none"> • A1: pracownicy stali stanowiący rdzeń organizacji • A2: pracownicy zewnętrzni o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy, • B: pracownicy zewnętrzni zatrudnieni do wykonania szczególnych zadań, • C: pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę, • D: pracownicy zewnętrzni zatrudniani na szczególnych zasadach,
G. Odiorne, portfolio personalne	<ul style="list-style-type: none"> • pracownicy obecnie najlepsi i przyszłościowi, „gwiazdy”, • solidni pracownicy, „życiele”, • pracownicy mało przydatni, • pracownicy problematyczni,

⁸ Castells M.: op.cit., s. 259.

cd. tabeli 1

„Białe/niebieskie/złote kołnierzyki”		
M. Castells	Wymiar wytwarzania wartości	dowódcy, badacze, projektanci, integratorzy, operatorzy, narzędzia,
	Wymiar relacji	sieciowcy, usiecowieni, odłączeni,
	Wymiar decyzji	decydenci, uczestnicy, wykonawcy.
^a Ch. Handy wyróżnia także „czwarty liść” – klientów, którzy zastępują pracowników przez samodzielne gromadzenie towaru w sklepie, dokonywanie zapłaty w kasach samoobsługowych, wypełnianie przelewów itp.		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Drucker P.: Praktyka zarządzania. Czytelnik, Nowoczesność. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa 1998, s. 354; Handy Ch.: Wiek przewyższonego rozumu. Business Press, Warszawa 1998, s. 79; Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 139; Reich R.B.: The Work of Nations. Vintage, New York 1992, p. 174-177; Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 94-97; Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007, s. 241.

Wydaje się, że najbardziej istotne jest uzależnienie podziału pracowników od posiadanego przez nich kapitału ludzkiego, definiowanego jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach”.⁹ Pojęciem zbliżonym jest potencjał pracy, który obejmuje wiedzę, predyspozycje, umiejętności, motywację wewnętrzną oraz wymiar fizyczny,¹⁰ przy czym stanowi „część zasobów ludzkich, która dopiero musi zostać odkryta i rozwinięta”.¹¹ Spośród wymienionych elementów kapitału aktualnie podkreśla się znaczenie wiedzy, o czym świadczy popularyzacja takich pojęć, jak gospodarka oparta na wiedzy, przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę czy pracownicy wiedzy, jednak należy pamiętać, że sama wiedza nie wystarcza, niezbędne są możliwości, umiejętności, chęci i możliwości jej wykorzystania. Określenie „wiedza” stanowi w tej sytuacji, zdaniem autora, rodzaj skrótu myślowego, mającego na celu ułatwienie wykorzystania możliwości tkwiących w pracownikach.

Przegląd modeli pozwala wyróżnić następujące kryteria podziału pracobiorców:

- podstawowy element pracy – podkreśla się rolę kapitału ludzkiego, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy,

⁹ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2007, s. 41.

¹⁰ Gableta M.: op.cit., s. 176.

¹¹ Poczowski A.: op.cit., s. 272; Kowalski T.: Elementy kapitału ludzkiego w samorządzie terytorialnym. II Lubuskie Forum Samorządu Terytorialnego, PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2008.

- czas zatrudnienia – odnosi się do trwałości relacji organizacji z pracownikiem, od stałości po tymczasowość i jednorazowość,
- znaczenie dla organizacji – w zależności od tego, czy jest duże czy małe, wyróżnia się takie grupy, jak trzon i pracownicy peryferyjni,
- miejsce pracy – w siedzibie organizacji lub poza nią,
- złożoność pracy – od rutynowej po innowacyjną,
- zakres kontroli – dotyczy zakresu posiadania kontroli nad własną pracą, możliwości jej samodzielnej zmiany bądź też uzależnienia od decyzji innych.

Można zauważyć dużą różnorodność stosowanych kryteriów, określeń pracowników, które wynikają z dostrzeżonych przez różnych autorów różnych zmian we współczesnych organizacjach. Wydaje się, że najczęściej dostrzegane zmiany zachodzą w zakresie podstawowego elementu pracy, czasu zatrudnienia oraz znaczenia dla organizacji.

3. Tendencje w sferze zatrudnienia

Zmiany w czasie pracy wynikają z rosnącego wymogu elastyczności, uwzględnianego w większości współczesnych modeli, a oznaczającego konieczność wyróżnienia poza rdzeniem pracowniczym i pracownikami peryferyjnymi, także pracowników zasobowych i tymczasowych¹². Wzrost zainteresowania elastyczną siłą roboczą wynika zarówno ze wspomnianych wyżej przemian, jak i wywołanej przez nie presji na obniżanie kosztów. Nowy typ pracownika, tzw. „czasownik” (ang. *the flex-timer*), stanowi wynik stosowania wielu metod zmniejszania zatrudnienia w organizacji, takich jak: korzystanie z obsługi zewnętrznej (ang. *outsourcing*), przenoszenie produkcji za granicę (ang. *offshoring*), konsulting, ograniczanie rozmiarów firmy (ang. *downsizing*) czy dostosowanie produkcji do potrzeb klienta (ang. *customizing*).¹³ O skali popularności tych rozwiązań świadczy sukces wielu firm pośredniczących na rynku pracy. Zgodnie z raportem CIETT, w 2009 r. działało na świecie 72 tys. prywatnych agencji zatrudnienia, które codziennie zatrudniały 9 mln. pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty, w Polsce 71 tys.).¹⁴ W okresie 1990 – 2008, w USA liczba zatrudnionych za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej wzrosła z 1,1 mln. do 2,3 mln i dotyczyła w większym stopniu osób o wyższych umiejętnościach zawodowych.¹⁵ Istotne jest, że w minionych latach najszybciej rosła liczba zawodów prawniczych,

¹² Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności, s. 173.

¹³ Castells M.: op.cit., s. 258-259.

¹⁴ The agency work industry around the world. Economic report, CIETT, 2011, p. 8, 20.

¹⁵ Luo T., Mann A., Holden R.: The expanding role of temporary help services from 1990 to 2008. Bureau of Labor Statistics, Monthly Labor Review, August 2010, p. 3.

informatycznych i edukacyjno-szkoleniowych¹⁶. Obecną sytuację podsumowują słowa prezydenta USA B. Obamy w dorocznym orędziu o stanie państwa: „Minęły czasy, kiedy Amerykanie mieli gwarancję, że jeśli zechcą, całe życie będą pracować w jednej firmie i w jednej specjalności”¹⁷. Wyraźnie widać, że stałym wymogiem dla coraz większej liczby pracowników będzie elastyczność (ang. *flexible*).¹⁸

Drugą tendencją jest znaczenie pracowników dla organizacji, przez wyróżnienie trzonu i pracowników pozostałych. Ch. Handy zwraca uwagę na rosnącą rolę elastycznej siły roboczej przy jednoczesnym zmniejszaniu zatrudnienia trzonu.¹⁹ M. Gableta pisze, że trzon powinien obejmować „kierownictwo naczelné oraz pracowników mających istotny, bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa”,²⁰ dostrzega przy tym tendencje wzrostowe w tej grupie kosztem pracowników stałych. Z. Sekuła podkreśla, że „wybór grup, stanowisk i pracowników należących do rdzenia nie jest z góry przesądzony”,²¹ każda organizacja musi sama dokonać takiej analizy. Pracownicy stanowiący trzon zostają zwykle zatrudnieni na czas nieokreślony lub na okresowe kontrakty menedżerskie,²² na czas wykonania określonych zadań. Niezależnie od okresu związania z organizacją, pojawiają się pracownicy, których praca często decyduje o realizacji celu. Wynika to z rosnącego znaczenia aktywów niematerialnych, które ucieleśnione są w konkretnym człowieku.²³

Trzecia tendencja dotyczy dominującego elementu pracy na danym stanowisku. Zdaniem P. Druckera, współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje trzech rodzajów pracowników: menedżerów, zwykłych pracowników (fizycznych lub biurowych) oraz coraz liczniejszych specjalistów, „profesjonistów wnoszących w biznes swój indywidualny wkład”.²⁴ Stanowi to podstawę wyróżnienia trzech elementów pracy: władzy, wiedzy i siły. Obecnie największe znaczenie przypisuje się wiedzy, choć nie należy zapominać, że to dla taniej, często niewykwalifikowanej siły roboczej na całym świecie są budowane i przenoszone fabryki. Powiązanie wiedzy z władzą są także złożone. M. Foucaulta uważa, że władza jest nierozzerwalnie związana z wiedzą, a granice wiedzy wyznaczają społeczne bariery władzy.²⁵ Takie podejście wydaje się nazbyt idealistyczne, w rzeczywistości w organizacjach,

¹⁶ Ibidem, p. 5.

¹⁷ Zawadzki M.: Ameryka według Obamy. „Gazeta Wyborcza”, 27 styczeń 2011.

¹⁸ Torpey E.M.: Flexible work. Bureau of Labor Statistics, “Occupational Outlook Quarterly”, Summer 2007, p. 14-27.

¹⁹ Handy Ch.: Wiek przewyższonego rozumu. Business Press, Warszawa 1998, s. 79.

²⁰ Gableta M.: op.cit., s. 126.

²¹ Sekuła Z.: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 67.

²² Ibidem, s. 68.

²³ Jemielniak D.: Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 23.

²⁴ Drucker P.: Praktyka zarządzania, Czytelnik, Nowoczesność. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 354.

²⁵ Jemielniak D.: op.cit., s. 28.

zwłaszcza publicznych, stwierdza się tradycyjne struktury i biurokratyczne „skrótowe myślowe” (np. „wiedza to władza”, „co z tego będę miał”), które utrudniają przepływ informacji i wiedzy. Dzielenie się wiedzą nie jest naturalnym aktem w organizacji, wymaga zmiany modelu myślenia.²⁶ Władza wydaje się być bardziej związana z wiedzą o powiązaniach, o relacjach w istniejącym układzie sieciowym, a znacznie mniej z wiedzą specjalistyczną z konkretnej dziedziny.

Szczególnej uwagi wymaga pojawienie się nowego typu pracownika, opierającego swój sukces zawodowy na posiadanym kapitale ludzkim. T. Kawka opisuje go jako „nomada wiedzy”, który jest świadomy swojego znaczenia dla organizacji, a swą karierę realizuje przez realizację różnych zadań w wielu organizacjach.²⁷ Nowoczesna „technologia informacyjna domaga się większej wolności dla lepiej wykształconych robotników, aby w pełni wykorzystać potencjał ich produktywności”.²⁸ M. Castells używa w stosunku do takich osób pojęcia „sieciowiec” (ang. *networker*), który to staje się autonomicznym podmiotem w nowych organizacjach.²⁹ Osoby takie tworzą technoburżuazję – grupę wysoko wykwalifikowanych specjalistów, mających nieprzeciętne ambicje zawodowo-osobiste.³⁰ Przemieszczają się oni po wielu krajach, ciągle w zasięgu elektroniki użytkowej, dobrze znają języki obce, mają dużą tolerancję na różnice kulturowe, motywuje ich poszukiwanie informacji, bycie na czasie, mają liczne nieformalne kontakty. Często jednak takie osoby nie mają poczucia bezpieczeństwa, zwykle się przepracowują, dotyka ich stres oraz tzw. *affluenza syndrom*, czyli przepracowanie z bogactwa.³¹

W stosunku do tego nowego typu pracownika często pojawia się określenie pracowników wiedzy. Pracownik wiedzy stanowi jedną z czterech grup pracowników o wysokim potencjale, wyróżnionych przez A. Miś, obok pracowników wysoce efektywnych, profesjonalistów oraz pracowników utalentowanych.³² M. Morawski definiuje ich jako „wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji”.³³ Według firmy analitycznej Gartner Group, pracownicy wiedzy to „osoby, którym przedsiębiorstwo ufa na tyle, aby pozwolić im na

²⁶ Cong X., Pandya K.V.: Issues of Knowledge Management in the Public Sector. “Electronic Journal of Knowledge Management”, Vol. 1, Issue 2, 2003, p. 30.

²⁷ Kawka T.: Pracownik w czasach nowej gospodarki, [w:] Potocki A. (red.): Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych. Difin, Warszawa 2009, s. 91.

²⁸ Castells M.: op.cit., s. 238.

²⁹ Ibidem, s. 207.

³⁰ Nickelthwait J., Wooldridge A.: Czas przyszły doskonały. Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 372.

³¹ Kawka T.: op.cit., s. 91.

³² Miś A.: Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (red.): Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43, Wrocław 2009, s. 274-275.

³³ Morawski M.: Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2003, s. 19.

podejmowanie mądrych decyzji w ramach właściwych dla nich obszarów działalności (domen)”.³⁴ Słuszne wydaje się podkreślenie nie tylko cech takiego pracownika, ale jego roli w organizacji, gdyż często decyduje o osiągnięciu przez nią sukcesu.

4. Podział pracobiorców uwzględniający pracowników wiedzy

Opisane powyżej trzy tendencje posłużyły do dokonania nowego podziału pracobiorców w organizacji (rys. 1). Zakłada on współdziałanie w organizacji władzy (kierownictwo), wiedzy (pracownicy wiedzy) i siły (fizycznej lub umysłowej – pracownicy fizyczni lub biurowi), gdzie liczba pracowników jest elastycznie dostosowywana do aktualnych potrzeb.

Dominujący element		Czas związania z organizacją	
		Elastyczna siła robocza	Pracownicy stali
Władza		Kierownictwo ds. zadań specjalnych ↑	Kierownictwo ↓
Wiedza		Pracownicy wiedzy ds. zadań specjalnych ↑	Pracownicy wiedzy ↑
Siła	Umysłowa	Pracownicy peryferyjni kontraktowi ↑	Pracownicy peryferyjni stali ↓
	Fizyczna		

Pole zacieniowane oznacza trzon pracowników

Rys. 1. Trójczynnikiowy podział pracobiorców

Fig. 1. The three-factor division of employees

Źródło: Opracowanie własne.

W wielu organizacjach, jeśli nie we wszystkich, można zaobserwować grę mającą na celu ustalenie, kto będzie miał przewagę, czyja strategia (wersja) stanie się obowiązującą zarówno jeśli chodzi o politykę społeczną, program fuzji, jak i wygląd reklamy. Prowadzi to do przenikania się trzech stref. Przykładowo pracownik wiedzy (wiedza) może mieć wpływ na podejmowane decyzje (władza), ale może też zajmować się pracą rutynową (siła). Kierownictwo oraz pracownicy wiedzy na stałe związani z organizacją tworzą jej trzon: przechowują wartości, tradycję, decydują o kierunku rozwoju. Pracownicy peryferyjni wykonują zwykle zadania proste, rutynowe, powtarzalne, nie posiadając przy tym zwykle wpływu na strategiczne decyzje organizacji. Tworzą rozporządzalną siłę roboczą,

³⁴ Morello D., Caldwell F.: What Are Knowledge Workers? What Makes Them Thick? GartnerGroup Research Note SPA-12-7780, 24 January 2001, za: Strojny M.: Pracownicy wiedzy – przegląd badań. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6, 2004, s. 76.

która „może podlegać automatyzacji i/lub najmowi/zwalnieniu/przenoszeniu za granicę, w zależności od popytu i kosztów pracy”.³⁵

Czas związania z organizacją pozwala wyróżnić pracowników stałych i angażowanych tymczasowo. W przypadku pracowników peryferyjnych wynika to ze zwiększonego zapotrzebowania na prace rutynowe, proste, natomiast w przypadku kierownictwa i pracowników wiedzy zwykle z konieczności wykonania zadań pod jakimś względem specjalnych. Krótkie okresy zatrudnienia odpowiadają także pracownikom wiedzy, dla których „o wiele cenniejsze stanie się zabieganie o ciągłe podnoszenie kwalifikacji i rozwój kariery profesjonalisty niż orientacja na trwałość konkretnego miejsca pracy”.³⁶ Staną się oni „wędrującymi” minifirmami, samodzielnymi inwestorami decydującymi o miejscu, czasie i warunkach udostępnienia swojego kapitału konkretnej organizacji.

Strzałki na schemacie prezentują tendencje wśród wyróżnionych grup. Spada liczba stałego kierownictwa oraz pracowników peryferyjnych, rośnie zaś pozostałych grup, przy czym wyraźnie dominuje wzrost zatrudnienia elastycznej siły roboczej. Grupa ta jest bardzo zróżnicowana zarówno co do sposobu podejmowania pracy (samodzielnie lub poprzez agencję pracy tymczasowej), okresu związania z organizacją (od jednego dnia do nawet kilku lat), jak i poziomu posiadanych kwalifikacji.

Konstrukcja nowego podziału pracobiorców wynika z kilku przesłanek. Jednoczesne wykorzystanie kilku tendencji jako kryteriów pozwala na dokonanie bardziej szczegółowego podziału pracobiorców w organizacji, być może lepiej odzwierciedlającego zachodzące zmiany. W nowym podziale równocześnie rośnie rola pracowników „bogatych w informacje”, jak i liczba pracowników wykonujących zajęcia mało prestiżowe, niewymagające kwalifikacji.³⁷ Odpowiada to zmianom obserwowanym w strukturze społecznej, gdzie rozdzielenie rynku pracy polega także na łączeniu zaangażowania rdzenia siły roboczej z elastycznością peryferyjnego rynku pracy. Rdzeń umożliwia spokój społeczny, zwiększenie produktywności dzięki akumulacji w organizacji wiedzy i szybkiemu przyswajaniu nowości, z kolei elastyczna siła robocza umożliwia szybką reakcję na zmiany w popycie.³⁸

Zastosowany podział powinien prowadzić do lepszego wykorzystania kapitału ludzkiego przez stworzenie w organizacji relacji uwzględniających specyfikę każdej z grup. Współczesne organizacje przestają przypominać „stojący budynek”,³⁹ przekształcają się w elastyczną organizację wirtualną na kształt ameby. W przypadku tych organizmów kształt

³⁵ Castells M.: op.cit., s. 271.

³⁶ Tabaszewska E., Sokołowska A., Morawski M.: Kluczowe cele przedsiębiorstwa, [w:] Kobyłko G., Morawski M.: Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. Difin, Warszawa 2006, s. 117.

³⁷ Castells M.: op.cit., s. 208.

³⁸ Ibidem, s. 271.

³⁹ Morawski M.: Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 75.

u tego samego gatunku może być zmienny w zależności od warunków środowiska. Wysuwanie i chowanie „nibynózek” pozwala na przemieszczanie się, „oblewanie” ofiar dookoła. Podobnie nowoczesne organizacje są świadome posiadanych i alternatywnych zasobów (nie tylko ludzkich), a w razie potrzeby potrafią je uruchomić lub włączyć we własne procesy.

W tej sytuacji opracowywanie jednego planu zarządzania zasobami ludzkimi, traktującego wszystkie grupy w identyczny sposób, nie będzie im odpowiadał, nie przyczyni się do większego wykorzystania ich potencjału. Nie chodzi przy tym, aby którejs grupie dawać więcej, lecz inaczej, gdyż potrzebuje innych bodźców.

Trójczynnikiowy podział bezpośrednio odnosi się do roli wiedzy (wiele wskazywanych modeli czyni to w sposób pośredni) przez umieszczenie w nim pracownika wiedzy, „nowego specjalisty”. Nie tylko oni posługują się wiedzą, jednak to w ich przypadku stanowi ona czynnik decydujący o sukcesie, zarówno organizacji, jak i prywatnym. P. Drucker uznał, że „właściwe zarządzanie specjalistami należy do najtrudniejszych problemów, wobec jakich stoi przedsiębiorstwo”.⁴⁰ W przypadku pracowników wiedzy zatrudnionych na dłuższy okres należy pamiętać o ich potrzebie prestiżu, wyróżniania się, tak więc należy jawnie okazywać szacunek dla ich znaczenia w organizacji. Dotyczy to odpowiednio wysokiego wynagrodzenia, jednak co najmniej tak samo istotne są czynniki niematerialne. P. Drucker, omawiając wymagania stawiane przez pracownika zatrudniającej go organizacji, podkreśla, że „wymagania stawia przedsiębiorstwu cały człowiek, a nie jego podsekcja ekonomiczna”.⁴¹ Szczególne znaczenie ma to w przypadku pracowników wiedzy, którzy w przypadku niezadowolenia mogą stosunkowo łatwo zmienić miejsce pracy i to organizacja ma przez to problem, a nie odwrotnie. Ponieważ ciągle chcą się doskonalić, warunki pracy muszą im to umożliwić, nie tylko przez szkolenia, ale nawet bardziej przez współpracę z wybitnymi specjalistami czy pracę nad trudnymi zagadnieniami. Niezbędne jest zapewnienie im dostępu do nowoczesnej technologii oraz traktowanie jako niezależnego partnera przy rozwiązywaniu określonego problemu, a nie podwładnego. Pracownicy wiedzy posiadający poza władzą nieformalną także formalne uprawnienia do podejmowania decyzji wydają się być najważniejszą grupą w organizacji, co powinno znajdować odzwierciedlenie w tworzonego dla nich środowisku pracy. Powinno ono motywować do konkretnej pracy oraz angażować w przyszłość całej organizacji.

Zapewnienie rozbudowanego pakietu motywacyjnego w przypadku elastycznych pracowników wiedzy także jest niezbędne, jednak krótki okres związania z organizacją może prowadzić do ich narzędziowego traktowania, w zależności od bieżących potrzeb. Elastyczny

⁴⁰ Drucker P.: op.cit., s. 360.

⁴¹ Ibidem, s. 289.

pracownik wiedzy godzi się na to, gdyż nie ma często możliwości i chęci do bliskich relacji z każdą z wielu zatrudniających go firm. Organizacja z kolei nie widzi potrzeby szkolenia takiego pracownika, który za miesiąc i tak odejdzie, często do konkurencji. Pracownika kiedyś się miało, zatrudniało, teraz często się wynajmuje, kupuje, co nie zmienia wagi zaangażowania wszystkich w organizację,⁴² i jest to tym bardziej trudne, jeśli ma dotyczyć elastycznej siły roboczej.

Powyższym uwagom odpowiadają strategie stosowane wobec pracowników w krajach rozwiniętych:⁴³

- zatrzymanie tylko wysoko wykwalifikowanych, niezbędnych pracowników, a importowanie potrzebnych czynników produkcji z tańszych krajów,
- zlecanie podwykonawstwa swoim ponadnarodowym filiom,
- wynajmowanie pracowników dorywczych, niepełnoetatowych,
- automatyzacja pracy,
- przeniesienie zadań lub funkcji na inne organizacje,
- zgoda własnych pracowników (wykwalifikowanych i nie) na pogorszenie warunków pracy jako warunek utrzymania zatrudnienia.

5. Podsumowanie

Proponowany nowy podział pracobiorców łączy w sobie wybrane kryteria modeli zatrudnienia uznane za najistotniejsze tendencje w zatrudnieniu. Zastosowana klasyfikacja pozwoliła na wyróżnienie pracowników pod względem czasu związania z organizacją (elastyczności), dominującego elementu pracy oraz znaczenia dla organizacji. Zdaniem autora zaletą takiej konstrukcji jest:

- bardziej szczegółowy podział pracobiorców,
- lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego poprzez uwzględnienie w organizacji specyfiki różnych grup,
- bezpośrednie uwzględnienie roli wiedzy,
- podkreślenie elastyczności organizacji i każdego pracownika.

Proponowany podział wymaga oczywiście praktycznej i teoretycznej weryfikacji celem uszczegółowienia oraz wprowadzenia uzasadnionych poprawek.

⁴² Kawka T.: op.cit., s. 89.

⁴³ Ibidem, s. 235.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
2. Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007.
3. Cong X., Pandya K.V.: Issues of Knowledge Management in the Public Sector. "Electronic Journal of Knowledge Management", Vol. 1, Issue 2, 2003.
4. Drucker P.F.: Praktyka zarządzania, Czytelnik, Nowoczesność. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
5. Edvinsson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
6. Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.
7. Gableta M.: Istota i znaczenie potencjału pracy w przedsiębiorstwie, [w:] Gableta M. (red.): Potencjał pracy przedsiębiorstwa. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
8. Handy Ch.: Wiek przewycięzonego rozumu. Business Press, Warszawa 1998.
9. Jemielniak D.: Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech. Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
10. Kawka T.: Pracownik w czasach nowej gospodarki, [w:] Potocki A. (red.): Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych. Difin, Warszawa 2009.
11. Kowalski T.: Elementy kapitału ludzkiego w samorządzie terytorialnym. II Lubuskie Forum Samorządu Terytorialnego, PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2008.
12. Luo T., Mann A., Holden R.: The expanding role of temporary help services from 1990 to 2008. Bureau of Labor Statistics, "Monthly Labor Review", August 2010.
13. Malara Z.: Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności. PWN, Warszawa 2007.
14. Miś A.: Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A. (red.): Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43, Wrocław 2009.
15. Morawski M.: Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy. „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2003.
16. Morawski M.: Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
17. Morello D., Caldwell F.: What Are Knowledge Workers? What Makes Them Thick? GartnerGroup Research Note SPA-12-7780, 24 January 2001, za: Strojny M.: Pracownicy wiedzy – przegląd badań. „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 6, 2004,.
18. Nickelthwait J., Wooldridge A.: Czas przyszły doskonały. Zysk i S-ka, Poznań 2003.

19. Reich R.B.: The Work of Nations. Vintage, New York 1992.
20. Sekuła Z.: Planowanie zatrudnienia. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
21. Tabaszewska E., Sokołowska A., Morawski M.: Kluczowe cele przedsiębiorstwa, [w:] Kobyłko G., Morawski M. (red.): Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. Difin, Warszawa 2006.
22. Torpey E.M.: Flexible work. Bureau of Labor Statistics, "Occupational Outlook Quarterly", Summer 2007.
23. The agency work industry around the world. Economic report, CIETT, 2011.
24. Zawadzki M.: Ameryka według Obamy. „Gazeta Wyborcza”, 27 styczeń 2011.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta
Dr hab. Piotr Stec, prof. UO