

Krzysztof Łysik

Zarządzanie pracownikami wiedzy

W ostatnich kilkudziesięciu latach zaobserwowano daleko idące zmiany w sposobach wykonywania pracy przez pracowników. Praca na odległość, poziom wykształcenia pracowników, internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw, informatyzacja stanowisk pracy, to tylko niektóre z wielu ważnych zmian dokonujących się na naszych oczach.

Ale już od początku ubiegłego wieku praca fizyczna była stopniowo zastępowana pracą umysłową. W efekcie tych zmian w środowisku pracy, w początkach XXI wieku ukształtowała się gospodarka oparta na wiedzy, nazywana także gospodarką informacyjną, oraz pojawili się pracownicy wiedzy.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, jaką rolę odgrywają lub mogą odgrywać pracownicy wiedzy, jakie są ewentualne korzyści oraz potencjalne problemy związane z istnieniem tej grupy pracowników w firmie. Problem jest o tyle ważny i aktualny, gdyż ocenia się, że pracownicy wiedzy będą stanowić w przyszłości coraz większy odsetek zatrudnionych, co ma istotne implikacje dla podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszej organizacji. W czasach współczesnych, które charakteryzują się burzliwością i nieprzewidywalnością, posiadanie pracowników wiedzy najprawdopodobniej przesądzi także o sukcesie bądź

porażce, w coraz bardziej agresywnej rywalizacji konkurencyjnej.

Geneza pracowników wiedzy

Po raz pierwszy sformułowania *knowledge worker* użył P. Drucker pod koniec lat '50. zeszłego wieku. Można więc uznać, iż pojęcie to jest stosunkowo nowe. Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, nie fizyczny¹⁾. Wydaje się że wśród wielu cech, głównym wyróżnikiem pracowników określanych mianem *knowledge workers*, jest wiedza z której korzystają, którą tworzą i rozwijają. M. Morawski stwierdza, że pracownika wiedzy postrzega się w kontekście formalnego, często ponadprzeciętnego wykształcenia. Łączy on w działaniu wiedzę z różnych dziedzin, posiadając zarazem pogłębioną wiedzę specjalistyczną i oparte na niej konkretne, sprawdzone w praktyce, szczególne umiejętności, często niedostępne innym²⁾. T. Davenport uznaje, iż pracownicy wiedzy różnią się od pracowników umysłowych tym, że nie tylko przetwarzają dane za pomocą procesów myślowych, ale także analizują je, rozumieją oraz tworzą jakościowo nową wiedzę. Muszą efektywnie wykorzystywać i wciąż uaktualniać swoją wiedzę. Ich praca jest z założenia nowatorska – problemy które rozwiązują, i możliwości które wykorzystują, są zupełnie nowe.

Rzadko¹⁾ można mówić o standardowych rozwiązaniach i rutynowych działaniach. Zgodnie z zaprezentowaną definicją osoba zatrudniona w *call center*, która jest pracownikiem intelektualnym, nie jest jednocześnie pracownikiem wiedzy. Co prawda pracuje umysłowo, z wykorzystaniem informacji ale nie wiedzy. Weźmy na przykład osobę, której praca polega wyłącznie na skanowaniu dokumentów – trudno uznać ją za pracownika wiedzy. Jednocześnie pracownik ten może zostać liderem zespołu projektowego, mającego na celu usprawnienie procesu skanowania w całej firmie, co oznacza, że zakres jego obowiązków będzie diametralnie inny, co więcej – pozwoli zaklasyfikować go do pracowników wiedzy czy specjalistów (na podstawie przyjętej definicji).

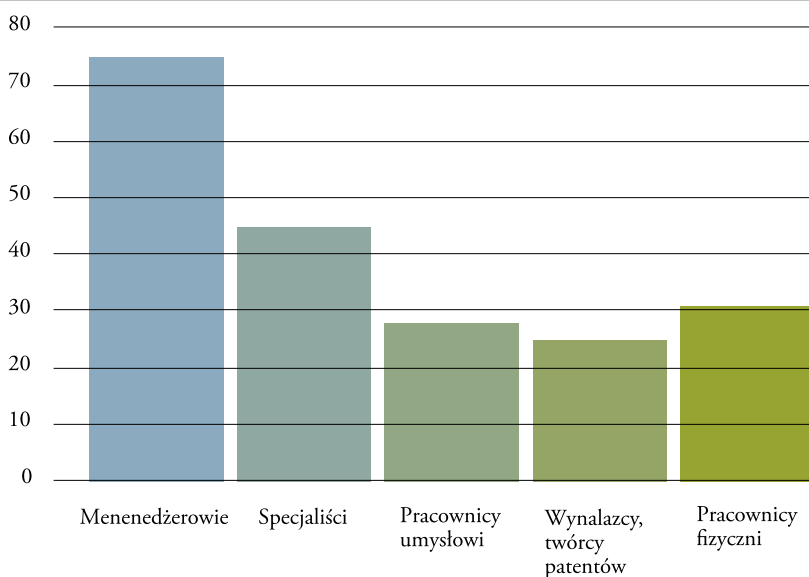
Konkludując, tego samego pracownika można uznać (lub nie) za pracownika wiedzy ze względu na rolę, jaką pełni w organizacji w danym czasie. Ma to szczególnie istotne znaczenie, gdyż pracownicy coraz częściej będą zmuszeni pełnić w organizacji wiele, często odmiennych ról.

Do kategorii pracowników wiedzy obecnie najczęściej zalicza się naukowców, menedżerów, informatyków, nauczycieli oraz inżynierów. Najlepszym

jednak przykładem *knowledge workers* wydają się być przedstawiciele wolnych zawodów, na przykład: lekarze, adwokaci, biegli rewidenci czy architekci. Według przeprowadzonych badań (rysunek 1) do grupy pracowników wiedzy zaliczano najczęściej menedżerów (ponad 70 proc. wskazań), specjalistów oraz pracowników umysłowych⁹⁾. Co ciekawe, ponad 30 proc. respondentów wymienia także pracowników fizycznych.

Szacuje się, że tylko w USA obecnie około 30 proc. zatrudnionych to pracownicy wiedzy, natomiast w pierwszej połowie XXI wieku ta grupa pracowników wiedzy w rozwiniętych gospodarkach będzie sięgać od jednej czwartej do jednej drugiej wszystkich zatrudnionych¹⁾. Co więcej, ich liczba stale rośnie. Powstaje także coraz więcej obszarów, gdzie pracownicy ci znajdują zatrudnienie. Biotechnologia, nanotechnologia czy bankowość elektroniczna to dziedziny, które jeszcze kilkadziesiąt lat temu nie istniały lub miały marginalne znaczenie, obecnie gwałtownie rozwijają się i będą stanowić ważny obszar zatrudnienia ludzi o wąskich, specjalistycznych umiejętnościach – w tym pracowników wiedzy.

Rysunek 1 Pracownicy wiedzy według grup zawodowych



Odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji

Automatyzacja produkcji, gwałtowny rozwój i upowszechnienie technologii informatycznych, wzrost liczby coraz lepiej wykształconych pracowników oraz nacisk na podnoszenie kwalifikacji, to jedne z najważniejszych czynników, które wpłynęły na pracę ludzką. Rozwój gospodarczy doprowadził do zmian w charakterze pracy czyniąc ją lżejszą i mniej uciążliwą dla ludzi. Jak pisał P. Drucker, postęp gospodarczy oznacza również zdolność zastąpienia mięśni i potu wiedzą i umiejętnościami. Czyli tworzenie przyszłych miejsc pracy, i więcej, i lepszych²⁾. Nowe warunki pracy łączą się ze wzrostem wymagań dotyczących kwalifikacji i kompetencji pracowników. Bez wątpienia do najważniejszych czynników, które wpłynęły na wyższe wymagania, należy zaliczyć upowszechnienie się urządzeń teleinformatycznych, internacjonalizację działalności gospodarczej, decentralizację zarządzania oraz ukierunkowanie na płaskie struktury organizacyjne.

T. Listwan wśród kwalifikacji i kompetencji współczesnych pracowników wymienia m.in.: szerokie (wszechstronne) umiejętności, znajomość języków obcych, gotowość do permanentnego doskonalenia, otwartość na inne kultury, kreatywność, elastyczność, zdolność do pracy w zespołach, biegłość obsługi komputera⁵⁾. Większa część dawnej rutynowej pracy

została wyeliminowana i zautomatyzowana. Jeżeli dawny model zakładał wykonywanie prostych zadań przez prostych ludzi, to nowy model stawia skomplikowane zadania przed ludźmi inteligentnymi, i podnosi tym samym poprzeczkę umożliwiającą im wejście do grona pracowników wykwalifikowanych. Nieliczne już tylko proste, rutynowe i inne niewymagające specjalnych umiejętności prace można odnaleźć w nowym, przekształconym środowisku⁴⁾.

Według C. Sikorskiego, zmiany roli i cech charakteryzujących pracowników zauważono w Stanach Zjednoczonych jeszcze przed nadejściem ostatniej dekadzie XX wieku. Przeprowadzona już wtedy analiza różnic generacyjnych dotyczących postaw wobec pracy wykazała między innymi, że młodsi pracownicy¹⁾

- są psychicznie nastawieni na częste zmiany w pracy, o ile umożliwi im to szybki marsz po zaplanowanej ścieżce kariery.
- Nie boją się zmian, bo są elastyczni, pewni siebie i chętnie podejmują ryzyko.
- Ze względu na te cechy nie są – w odróżnieniu od swoich ojców – *a priori* nastawieni na długoletnią karierę w jednej firmie, wobec której byłiby lojalni w podzięcie za pewność zatrudnienia.
- Są zorientowani na wynik – mają silnie rozwiniętą potrzebę osiągnięć, popartą dążeniem do nieustannego uczenia się, i chcą wywierać wpływ na otoczenie, podlegając zminimalizowanej kontroli.

Tablica 1 Pracownicy wiedzy. Potencjalne problemy i korzyści

Potencjalne problemy	Potencjalne korzyści
Trudno pozyskać	Innowacyjność
Trudno zatrzymać	Tworzenie nowej wiedzy
Trudno mierzyć efekty pracy	Specjalistyczna wiedza
Trudno motywować	Samodzielność
Konflikty z przełożonymi	Odpowiedzialność
Niechęć do dzielenia się wiedzą	Zaangażowanie (pasja)

Znaczenie pracowników wiedzy dla organizacji

Dla współczesnych i przyszłych działań personalnych bez wątpienia największym wyzwaniem będzie zarządzanie pracownikami nowego typu. Oznacza to, iż coraz trudniej będzie ich pozyskać, zatrzymać, motywować i rozwijać. Problem ten dotyczy nie tylko określonej grupy pracowników, takich jak wysokiej klasy specjaliści, talenty czy pracownicy wiedzy, ale niemalże wszystkich pracowników, zarówno umysłowych, jak i fizycznych.

Rozważając możliwe trudności powstałe w konsekwencji zatrudnienia pracowników wiedzy można by wnioskować, iż są oni w większym stopniu „problemem” dla organizacji, niż nową jakością i cennym zasobem. Wniosek taki byłby jednak zbyt daleko posuniętym uproszczeniem, gdyż z drugiej strony łatwo zdefiniować można potencjalne korzyści, jakie pracownicy wiedzy mogą wnieść do organizacji (tablica 1).

Problemy z pozyskaniem pracowników wiedzy oraz talentów wynikają głównie z rosnących kosztów związanych z rekrutacją tych pracowników, oraz trudności w ich rozpoznaniu. W niektórych publikacjach poświęconych problematyce zarządzania pracownikami wiedzy zwraca się uwagę na to, że głównym powodem, dla którego firmy odczuwają niedobór talentów, jest brak lub niska efektywność systemów identyfikujących talenty na rynku wewnętrznym, czyli wśród zatrudnionych już pracowników⁸⁾. Pierwszym wymaganiem, jakie stawia się dziś przed menedżerem wiedzy- lub talentochłonnej instytucji, jest rozpoznanie twórców wiedzy oraz szczególnie utalentowanych pracowników i zrozumienie, że bez dopływu odpowiednio uzdolnionych osób instytucje takie nie mają przed sobą przyszłości, bez względu na stan ich rezerw finansowych, wartość środków trwałych czy stosunek dochodów do kosztów¹⁰⁾.

Trudności w zatrzymywaniu (retencji) pracowników wiedzy wynikają z ich poczucia niezależności oraz silnej potrzeby autonomii. Firmy nie do końca wiedzą jak zarządzać tego typu grupą, aby utrzymać ją w organizacji, w pełni korzystać z jej potencjału i zapewniać dalszy rozwój satysfakcjonujący obie strony, tj. pracodawcę i pracownika. Oczywiście jest natomiast, że odpływ tego typu osób w dłuższej perspektywie może skutkować na przykład obniżeniem tempa rozwoju firmy³⁾.

Aby skutecznie oceniać pracowników wiedzy należałoby dokładnie mierzyć efekty ich pracy. Niestety, praca oparta na wiedzy, w odróżnieniu od pracy rutynowej, niewymagającej wysokich umiejętności, nie jest łatwa do zmierzenia. Trudność stanowi to, że ma ona głównie charakter jakościowy, nie daje się w prosty sposób skwantyfikować. W tym przypadku kluczowa staje się zarówno jakość samej pracy, jak i jej efektów. Trudno bowiem na przykład oceniać i porównywać dwóch lekarzy, przyjmując za główne kryterium oceny liczbę zoperowanych pacjentów w jednostce czasu. W wielu organizacjach, niestety wciąż głównym kryterium oceny pracowników jest wydajność pracy oparta na wskaźnikach ilościowych.

Problemy ze skutecznym motywowaniem tej kategorii pracowników wiążą się ściśle z potrzebami, które są zwykle bardziej złożone niż w przypadku innych zatrudnionych. Odwołując się do najlepiej znanej hierarchii potrzeb A. Masłowa, pracownicy wiedzy będą zainteresowani zaspokojeniem potrzeb wyższego rzędu, a więc samorealizacji, szacunku i uznania. Motywacja finansowa z pewnością ma znaczenie, ale w tym przypadku szczególnie istotne są bodźce niematerialne, takie jak atmosfera w pracy, warunki do rozwoju i prestiż.

Potencjalne konflikty z przełożonymi wynikają z silnej potrzeby autonomii. Jedną z głównych cech pracowników wiedzy

jest niechęć do wykonywania poleceń. Osoby zarabiające na życie myśleniem, otrzymujące wynagrodzenie za wykształcenie, fachową wiedzę i doświadczenie, potrafią myśleć samodzielnie. Pracownicy uważają tę autonomię za premię należną z tytułu wykształcenia i zdobytego doświadczenia¹⁾.

Niechęć do dzielenia się wiedzą to poważne zagrożenie dla organizacji, gdyż pracownik taki staje się w pewien sposób „niezastąpiony”. W praktyce rodzi to problemy z zapewnieniem kontynuacji działalności pojedynczego działu lub całej firmy. Dla przykładu, gdy z pracy odchodzi nagle główny księgowy zabierając z sobą duży zasób informacji oraz bezcennych, wieloletnich doświadczeń, nie przeniesionych wcześniej na nośniki materialne, firma może stanąć w obliczu poważnych trudności.

Innowacyjność organizacji często uznaje się za jej kluczową kompetencję, obecnie jest wręcz niezbędna głównie z perspektywy rywalizacji konkurencyjnej. Poprzez innowacyjność pracowników firma ma szansę nie tylko przetrwać na rynku, ale wygrywać, osiągając przewagę konkurencyjną. Dzisiaj pracownikom wiedzy stawia się całą listę oczekiwań, jakich kiedyś wymagano jedynie od menedżerów. Oczekuje się: kreatywności, samodzielnelnego wyznaczania i wykonywania zadań, rozwiązywania sytuacji problemowych wynikających z działania w warunkach niepewności⁶⁾.

Tworzenie nowej wiedzy, zwłaszcza gdy jest unikatowa, to szczególnie korzystne dla każdego przedsiębiorstwa. Firmy wykorzystując ochronę patentową lub prawa autorskie mogą chronić efekty pracy pracowników wiedzy, często o charakterze niematerialnym. Dzięki temu efekty te można próbować wycenić i porównywać między sobą.

Pracownicy wiedzy są ważnym aktywem dla organizacji także ze względu na posiadaną specjalistyczną wiedzę. Zwykle wiedzą oni więcej niż ktokolwiek inny w firmie, traktowani są jako eksperci w swojej dziedzinie, których nie można w każdej chwili szybko zastąpić.

Pracownicy ci dzięki swoim wyspecjalizowanym umiejętnościom oraz pragnieniu niezależności przyjmują pełną odpowiedzialność za wykonywane zadania. Ich praca charakteryzuje się także znacznym stopniem samodzielności, co w konsekwencji umożliwia im zdobycie opinii profesjonalisty, do czego nieustannie dążą.

Posiadanie, przetwarzanie, uaktualnianie i tworzenie nowej wiedzy o wysokiej jakości wymaga wysiłku i zaangażowania. Bez pasji do wykonywania swojego zawodu nie byłoby możliwe osiągnięcie ani wysokiego statusu w organizacji, ani prestiżu.

Pracownicy wiedzy to nowa, wciąż powiększająca się grupa pracowników, która różni się od pracowników umysłowych, talentów i pracowników o wysokim potencjale, chociaż granica tego podziału nie jest wyraźna.

Wydaje się, że nie ma innej alternatywy dla współczesnych organizacji niż pracownicy wiedzy. Podobnie jak nie można nie uczestniczyć w procesie globalizacji, czy negocjować faktu rewolucji informatycznej – na przykład używając maszyny do pisania zamiast komputera. Każda organizacja nieuchronnie musi stawiać czoło wyzwaniom, jakie niesie z sobą pojawienie się nowej grupy pracowników, zarazem musi dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Stwierdzenie, iż to pracownicy wiedzy są odpowiedzią na burzliwe otoczenie współczesnych przedsiębiorstw, wydaje się być całkowicie uprawnione. Pracow-

nicy wiedzy stanowią nową jakość pracowników, szczególnie cennych dla organizacji. Krytyczny wkład, szczególnie wysokowartościowych, utalentowanych ludzi w sukces organizacji, prawdopo-

dobnie nigdy nie miał większego znaczenia niż obecnie. To grupa o rosnącym znaczeniu⁷⁾, która będzie poważnym wyzwaniem dla dzisiejszych działów personalnych.

Bibliografia:

1. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 17, 22, 24, 26-27.
2. Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995, s. 34.
3. Filipowicz G., *Rozwój organizacji przez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 165.
4. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 84.
5. Kawka T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009, s. 93.
6. Makowski D., *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, D. Jamielniak, A. Koźmiński (red.), Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 459.
7. Mayo A., *The human value of the enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 3.
8. Miś A., *Istota talentu i zarządzania talentami w organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 34.
9. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 45, s. 116.
10. Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 143.
11. Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1997, cyt. za: Wiśniewski Z., Poczowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 346.

Mgr **Krzysztof Łysik**, doktorant na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, UE w Krakowie, Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim.