Dr Dariusz Danilewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Pracownik wiedzy, czyli kto? [[1]](#footnote-1)**

Streszczenie: W artykule autor przedstawia rolę pracowników wiedzy w kontekście zmiany struktury zatrudnienia w ostatnich dekadach. Artykuł zawiera elementy definicję pojęcia „pracownik wiedzy” oraz prezentuje syntetyczną propozycję właściwego zarządzania pracownikami wiedzy.

## **Wstęp**

Jako pierwszy pojęcia pracownik wiedzy (*knowledge workers*) P. Drucker użył już pięćdziesiąt lat temu[[2]](#footnote-2). Pojęcie to z czasem zyskiwało na znaczeniu. Jest ono szczególnie istotne w sektorach, gdzie o przewadze konkurencyjnej decyduje czynnik ludzki, a więc jedną z branż gdzie pracownicy wiedzy mają szczególne znaczenie jest branżą IT.

## **Zmiany w strukturze zatrudnienia**

Pierwsza połowa XX wieku odznaczała się zatrudnieniem zasobów ludzkich zgodnie z piramidą taylorowską. W organizacjach procentowo największą ilość zasobów ludzkich stanowili pracownicy wykonawczy, którzy zwykle wykonywali proste, ustrukturyzowane prace. Mniejszą ilość stanowili pracownicy na stanowiskach specjalistycznych. Pracowników tych musiała nadzorować spora grupa kierowników (obrazuje to rysunek 1). Druga połowa XX wielu odznaczała się powolnym spadkiem zapotrzebowania na pracowników o niskich kwalifikacjach wykonujących jedynie proste prace. Wzrastało za to znaczenie specjalistów: członków organizacji o dużych kompetencjach, którzy mieli stosunkowo dużą samodzielność w wykonywaniu zadań. Typowych kierowników, pełniących nadzór nad podwładnymi i ich pracą, zaczęli zastępować menedżerowie o rozwiniętych umiejętnościach zarządczych. Ich liczba była stosunkowo mała z uwagi na zwiększającą się ilość obowiązków delegowanych podwładnym. Koniec XX wielu pokazuje kolejne zmiany w strukturze zatrudnienia. Nowoczesne organizacje budują swoją konkurencyjność opierając się na wysokokwalifikowanych specjalistach i ekspertach. Obserwuje się dalszy spadek poziomu zatrudnienia pracowników niesamodzielnych o niskich kwalifikacjach. Zmienia się także rola zarządzających: organizacje szukają liderów, którzy potrafią nadawać kierunek działaniom, przewodzić zmianom, inspirować, zwiększać zaangażowanie podwładnych itd. Ich nową rolą jest także uczynienie wiedzy dostępnej w organizacji bardziej produktywną. W ten sposób możliwa jest realizacja reguły C. Handy’ego, który uważa, że w niedalekiej przyszłości połowa pracowników za dwukrotne wynagrodzenie wyprodukuje trzy razy tyle towarów i usług[[3]](#footnote-3).

Rys. 1. Zmiana struktury zasobów ludzkich w organizacjach od pierwszej połowy XX wieku do czasów współczesnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oleksyn T., *System ocen rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, 1993.

**Definicja pojęcia „pracownik wiedzy”**

Jak już wcześniej wspomniano jednym z kluczowych czynników powodzenia nowoczesnych organizacji jest posiadanie i odpowiednie zarządzanie pracownikami wiedzy. Zdefiniowanie tej kategorii pracowników nie jest łatwe. Dla utylitarnych celów rachunkowych (umożliwiających obliczenie liczby pracowników wiedzy w organizacjach) wykorzystuje się jedną z czterech uproszczonych definicji pracowników wiedzy[[4]](#footnote-4):

* pracownicy wiedzy to członkowie organizacji z wykształceniem wyższym,
* pracownicy wiedzy to osoby zajmujące stanowiska menedżerskie, eksperckie lub specjalistyczne,
* pracownicy wiedzy to zatrudnieni posiadający wykształcenie techniczne,
* pracownicy wiedzy to pracujący w branżach nowoczesnych technologii.

Powyższe pokazuje, że istnieje pole do wypracowania bardziej precyzyjnych sposobów określania, których członków organizacji można uważać za pracownika wiedzy[[5]](#footnote-5) – mimo licznych definicji tej kategorii pracowników obecnych w literaturze polskiej i światowej[[6]](#footnote-6). Zdaniem autora wskazane jest więc w takiej sytuacji określenie, jakie cechy powinien posiadać pracownik wiedzy (przedstawia je tabela 1).

Tab. 1. Wybrane cechy charakterystyczne dla pracownika wiedzy

|  |
| --- |
| * legitymuje się fachową wiedzą (ogólną wiedzą akademicką i/lub specjalistyczną wiedzą zawodową), musi tą wiedzą posługiwać się, utrzymywać i rozwijać |
| * kreuje dużą część niematerialnych zasobów organizacji |
| * jest w stanie wykorzystywać posiadaną wiedzę dla potrzeb realizacji zadań wyznaczonych w organizacji |
| * posiada umiejętność dzielenia się wiedzą |
| * preferuje pracę bez ścisłej kontroli, ceni posiadaną swobodę, elastyczność i niezależność |
| * jego wiedza jest często na poziomie wyższym niż jego przełożonych |
| * posiada wysokorozwiniętą inteligencją emocjonalną, społeczną i poznawczą |
| * posiada unikatową osobowość (specyficzna psychika i zachowanie, kultura osobista itd.) |
| * jego cechą jest gotowość do permanentnego rozwoju w warunkach zmiany |
| * jest świadomy własnego potencjału dzięki autoanalizie swoich słabości i atutów, również znajomość własnych reakcji w sytuacjach trudnych |
| * treść jego pracy jest rzadko zrutynizowana |
| * jest świadomy znaczenia swojej wiedzy dla organizacji, jego zaangażowanie w realizację zadań i projektów jest uzależnione od tego, jak jego wiedza jest wykorzystywana, uznawana i wynagradzana |
| * często pracuje za pomocą komputera, sieci teleinformatycznych i z wykorzystaniem innych nowoczesnych technologii |
| * jego praca polega na komunikacji i utrzymaniu sieci kontaktów |
| * może być bardziej lojalny w stosunku do swojej grupy zawodowej, niż do organizacji, z którą współpracuje |
| * jest mobilny terytorialnie |
| * jego praca bywa trudno mierzalna, wyniki pracy objawiają się z dużym opóźnieniem |
| * zwykle osiąga w gospodarce dochody ponadprzeciętne (także z umiejętnego wykorzystania skodyfikowanej wiedzy zebranej w przeszłości, np. tantiemy, honoraria z patentów i praw autorskich itp.) |
| * tworzy tzw. klasę średnią i klasę wyższą w hierarchii społecznej, posiada wysoki prestiż społeczny, reputację opartą na dokonaniach z przeszłości |
| * często pracuje w formie umów cywilnoprawnych bądź na zasadach samozatrudnienia |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy*, /w:/ Witkowski S. A., Listwan T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, 2008, s. 122-123; Fazlagić A., *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr11/2001, s. 32-37; Juchnowicz M. /red./, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, 2007, s. 24-26; Fryczyńska M., *Pracownicy wiedzy - nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2003, s. 26-27; Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003, s. 19.

**Jak zarządzać pracownikami wiedzy?**

M. Morawski[[7]](#footnote-7) przedstawia szereg przesłanek, które warto wykorzystywać w zarządzaniu pracownikami wiedzy. Oto najważniejsze z tych zasad:

* zaangażowanie wszystkich pracowników wiedzy w sprawy organizacji; to zaangażowanie ma mieć charakter wszechstronny, intelektualny i emocjonalny,
* indywidualne traktowanie i podejście do pracowników wiedzy, szczególnie w zakresie planowania kariery zawodowej i tworzenia systemów motywacyjnych; najlepsi pracownicy wiedzy, tj. kluczowi z punktu widzenia strategii organizacji, powinni pracować na podstawie indywidualnych pakietów personalnych (wynagrodzenie za kompetencje, udział w zyskach, elastyczny czas pracy, specjalne programy rozwoju itd.),
* sprzyjanie tworzeniu nieformalnych wspólnot profesjonalistów wykraczających poza granice zespołów i jednostek organizacyjnych,
* wprowadzanie elastycznych struktur organizacyjnych,
* realizowanie w relacjach między przełożonymi a podwładnymi integratywnych stylów kierowania zorientowanych na uczenie się i twórcze myślenie,
* ciągłe uzupełnianie kompetencji poprzez ustawiczne uczenie się na stanowisku pracy; kontakty i wymiana doświadczeń z przełożonymi, korzystanie z rad i opinii ekspertów, korzystanie z baz danych, dostęp do Internetu,
* nacisk na kształtowanie proaktywnych działań i zachowań pracowników wiedzy: wymiana wiedzy, formułowanie pomysłów, eksperymentowanie, podejmowanie ryzyka.

**Kluczowe kompetencje pracowników wiedzy**

Dla właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, w szczególności dla potrzeb efektywnej realizacji strategii rozwoju należy określić, jakie kompetencje kluczowe, poza wiedzą zawodową, są istotne dla pracowników wiedzy; często są one także wymagane u pozostałych członków organizacji. Prezentuje je rysunek 2.

Rys. 2. Profil kompetencyjny pracownika wiedzy

* 

Źródło: opracowanie własne.

Profil kompetencyjny pracownika wiedzy obejmuje następujące kompetencje[[8]](#footnote-8):

* nastawienie na rozwój – umiejętność zdobywania, permanentnego aktualizowania i skutecznego wykorzystania wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności związanych z pracą na konkretnym stanowisku,
* wysokospecjalistyczna wiedza zawodowa – umiejętność wykorzystywania posiadanej wiedzy specjalistycznej połączona z umiejętnością dyfuzji wśród innych członków organizacji,
* nastawienie na potrzeby klientów – umiejętność realizowania wszelkich działań w trosce o korzyści klientów zewnętrznych w celu zapewnienia długookresowej, obustronnie korzystnej współpracy,
* umiejętność współpracy – umiejętność budowania i utrzymywania efektywnej współpracy z innymi pracownikami organizacji,
* nastawienie na jakość – umiejętność spełniania i przekraczania oczekiwań klientów w zakresie standardów jakości produktów i usług,
* otwartość na zmiany – umiejętność aktywnego przyczyniania się do wprowadzania korzystnych dla organizacji i jej klientów zmian,
* przedsiębiorczość – umiejętność skutecznego podejmowania działań nakierowanych na pozytywną zmianę obecnej sytuacji i wykorzystywanie szans na rozwój biznesu organizacji,
* etyka działania – umiejętność etycznego prowadzenia wszelkich działań,
* komunikowanie się – umiejętność przekazywania i pozyskiwania informacji w mowie i piśmie (w tym także w języku obcym) w sposób dający pewność właściwego zrozumienia ich treści.

## **Bibliografia**

Arthur M. B., DeFillippi R. J., LindsayV. J., *On Being a Knowledge Worker*, „Organizational Dynamics”, nr Oct-Dec/2008

Davenport T., *Thinking for a living. How to get better performance and results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston, 2006

Drucker P. F., *Knowledge-Worker Productivity, the Biggest Challenge*, „Harvard Business Review”, nr 2/1999

Drucker P. F., *Landmarks of tomorrow*, Harper, New York, 1959

Hayman A., Elliman T.,  *Human Elements in Information Systems Design for Knowledge Workers*, „International Journal of Information Management”, nr 4/2000

http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/200106/Feature0Elephant AndTheFlea.asp

Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy*, /w:/ Witkowski S. A., Listwan T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, 2008

Oleksyn T., *System ocen rozwoju zawodowego i awansów*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, 1993

Redpath L., Hurst D., Devine K., *Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships*, „Personnel Review”, nr 1/2009

1. Sfinansowano ze środków projektu „Nowoczesny model współpracy szkół zawodowych ze szkołami wyższymi i pracodawcami w zakresie kształcenia w zawodach z grupy branżowej teleinformatycznej (technik telekomunikacji, technik informatyk)”, akronim: MEN-IT nr POWR.02.15.00-00-2009/18 [↑](#footnote-ref-1)
2. Drucker P. F., *Landmarks of tomorrow*, Harper, New York, 1959. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/200106/Feature0Elephant AndTheFlea.asp. [↑](#footnote-ref-3)
4. Nogalski B., Surawski B., *Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy*, /w:/ Witkowski S. A., Listwan T., *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Autor podchodzi krytycznie do przedstawionej propozycji wyodrębniania w organizacji pracowników wiedzy. Dla przykładu można podać dwa argumenty osłabiające jakość takiego podejścia. Lokując wybranego członka organizacji na danym stanowisku często nie jest istotne jego formalne wykształcenie, ale kompetencje, które mogą być rozwijane na inne sposoby niż w ramach studiów wyższych, np. poprzez  *learning-by-doing* (uczenie się w działaniu). Podobnie zdaniem autora definiując pracowników wiedzy należy odejść od klasycznej analizy sektoralnej (rolnictwo-przemysł-usługi), ponieważ chociażby w rolnictwie na wybranych stanowiskach konieczne jest posiadanie bardzo wysokich kompetencji (można stwierdzić: kompetencji pracownika wiedzy). [↑](#footnote-ref-5)
6. Zob. np.: Drucker P. F., *Knowledge-Worker Productivity, the Biggest Challenge*, „Harvard Business Review”, nr 2/1999; Davenport T., *Thinking for a living. How to get better performance and results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston, 2006;Hayman A., Elliman T.,  *Human Elements in Information Systems Design for Knowledge Workers*, „International Journal of Information Management”, nr 4/2000; Arthur M. B., DeFillippi R. J., LindsayV. J., *On Being a Knowledge Worker*, „Organizational Dynamics”, nr Oct-Dec/2008; Redpath L., Hurst D., Devine K., *Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships*, „Personnel Review”, nr 1/2009 i in. [↑](#footnote-ref-6)
7. Zob.: Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo…*, op. cit., s. 138-139. [↑](#footnote-ref-7)
8. Zob.:Juchnowicz M., Rostkowski T., Danilewicz D., *Kierunki wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń zawodowych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2004, s. 33. [↑](#footnote-ref-8)