

Pracownicy wiedzy – nowa jakość czy modny termin?

<https://doi.org/10.33141/po.2011.02.02>

Krzysztof Łysik

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (853), 2011, ss. 7-10
www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat obserwuje się daleko idące zmiany w sposobie 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 właśnie na naszych oczach.

Wydaje się, że pracownicy wiedzy stali się odpowiedzialni na zmiany zachodzące w środowisku pracy obserwowane od początku ubiegłego wieku – a więc stopniowego zastępowania pracy fizycznej pracą umysłową – do początku XXI wieku, czyli dzisiejszej gospodarki opartej na wiedzy, nazywanej także gospodarką informacyjną.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, jaką rolę odgrywają lub mogą odgrywać pracownicy wiedzy oraz jakie są ewentualne korzyści i potencjalne problemy związane z występowaniem tej grupy pracowników w firmie¹⁾.

Problem jest o tyle ważny i aktualny, że ocenia się, czy pracownicy wiedzy będą stanowić w przyszłości coraz większy odsetek zatrudnionych, co ma w konsekwencji istotne implikacje w podejściu 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.

Kim są pracownicy wiedzy?

S formułowania *knowledge worker* po raz pierwszy użył Peter Drucker pod koniec lat 50. zeszłego wieku, można więc uznać, że 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 fizyczny [1, s. 22]. Wydaje się, że wśród wielu cech głównym wyróżnikiem pracowników określanych mianem *knowledge workers* jest wiedza, z której korzystają, którą tworzą i rozwijają.

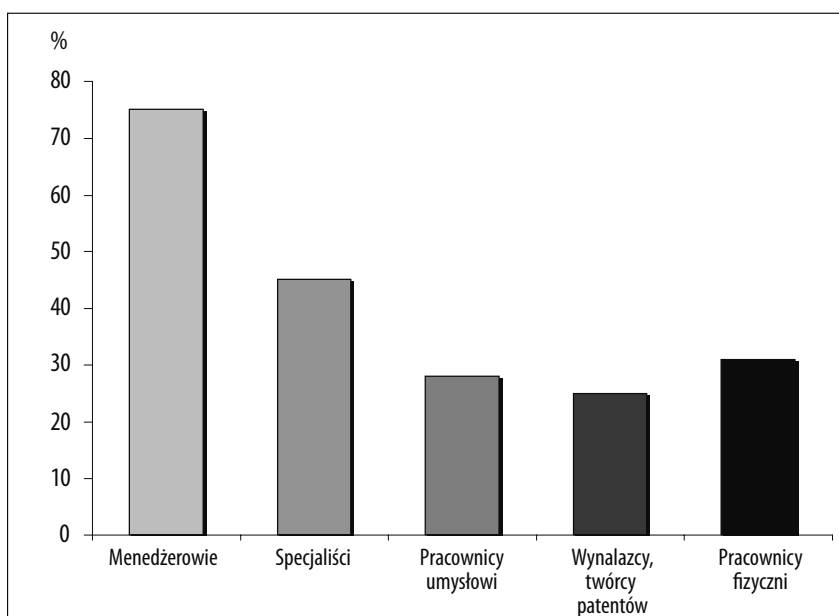
Mieczysław Morawski stwierdza, że pracownika wiedzy postrzega się w kontekście formalnego, często ponadprzeciętnego wykształcenia. Łączy on w działaniu wiedzę z różnych dziedzin, mając zarazem pogłębioną wiedzę specjalistyczną i oparte na niej konkretne, sprawdzone w praktyce, szczególne umiejętności, często niedostępne innym [9, s. 45]. Thomas Davenport uznaje, że 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. Rzadko można mówić o standardowych rozwiązaniach i rutynowych działaniach [1, s. 24].

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 bowiem 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, np.: lekarze, adwokaci, biegli rewidenci czy architekci. Według przeprowadzonych badań²⁾ (wykres 1) do grupy pracowników wiedzy zaliczano najczęściej menedżerów (ponad 70% wskazań), specjalistów oraz pracowników umysłowych. Co ciekawe, ponad 30% respondentów wymienia także pracowników fizycznych.

Szacuje się, że tylko w Stanach Zjednoczonych obecnie około 30% zatrudnionych to pracownicy wiedzy, natomiast w pierwszej połowie XXI wieku liczba pracowników wiedzy w rozwiniętych gospodarkach będzie wynosić od jednej czwartej do jednej drugiej liczby wszystkich zatrudnionych [1, s. 17]. Co więcej, ich liczba stale rośnie. Powstaje także



Wykres 1. Pracownicy wiedzy według grup zawodowych

Źródło: opracowano na podstawie M. MORAWSKI, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 121.

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 stanowiły ważny obszar zatrudnienia ludzi o wąskich, specjalistycznych umiejętnościach – w tym pracowników wiedzy.

Pracownicy wiedzy jako 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, co oznacza tworzenie przyszłych miejsc pracy – i większej liczby i lepszych [2, s. 34].

Nowe warunki pracy oznaczały jednocześnie wzrost wymagań dotyczących kwalifikacji i kompetencji pracowników. Bez wątpienia do najważniejszych czynników, które wpłynęły na wyższe wymagania, zaliczyć należy upowszechnienie się urządzeń teleinformatycznych, internacjonalizację działalności gospodarczej, decentralizację zarządzania oraz ukierunkowanie na płaskie struktury organizacyjne.

Tadeusz 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 komputera [5, s. 93]. 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 środowisku [4, s. 84].

Według C. Sikorskiego zmiany roli i cech charakteryzujących pracowników zauważono w Stanach Zjednoczonych jeszcze przed nadejściem lat 90. ub. wieku. Przeprowadzona już wtedy analiza różnic generacyjnych, dotyczących postaw wobec pracy, wykazała m.in., że młodszy pracownicy [11, s. 346]:

- są psychicznie nastawieni na częste zmiany w pracy, jeżeli 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 wyżej wymienione cechy nie są – w odróżnieniu od swoich ojców – *a priori* nastawieni na długoletnią karierę w jednej firmie, wobec której byłoby lojalni w podzięce 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.

Znaczenie pracowników wiedzy dla organizacji

Największym wyzwaniem dla współczesnych i przyszłych działów personalnych będzie zarządzanie pracownikami nowego typu. Oznacza to, że 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, że 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 można zdefiniować potencjalne korzyści, jakie pracownicy wiedzy mogą wnieść do organizacji (tabela 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 pracowników [8, s. 34].

Pierwszym wymaganiem, jakie stawia się dziś przed menedżerem „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 kosztów [10, s. 143].

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 np. obniżeniem tempa rozwoju firmy [3, s. 165].

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 głównie charakter jakościowy, niedający się w prosty sposób skwantyfikować. W tym przypadku kluczowa staje się zarówno jakość samej pracy, jak i jej efektów. Trudno bowiem np. 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

Tab. 1. Pracownicy wiedzy – potencjalne problemy i korzyści

Potencjalne problemy	Potencjalne korzyści
<ul style="list-style-type: none"> • trudno pozyskać • trudno zatrzymać • trudno mierzyć efekty pracy • trudno motywować • konflikty z przełożonymi • niechęć do dzielenia się wiedzą 	<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjność • tworzenie nowej wiedzy • specjalistyczna wiedza • samodzielność • odpowiedzialność • zaangażowanie (pasja)

Źródło: opracowanie własne.

premię należną z tytułu wykształcenia i zdobytego doświadczenia [1, s. 26–27].

Niechęć do dzielenia się wiedzą to poważne zagrożenie dla organizacji, gdyż pracownik taki staje się w pewien sposób niezastąpiony. Oznacza to w praktyce problemy z zapewnieniem kontynuacji działalności pojedynczego działu lub całej firmy. Na przykład, gdy z pracy odchodzi nagle główny księgowy, zabierając ze sobą duży zasób informacji oraz bezcennych, wieloletnich doświadczeń – nieprzeniesionych 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 szanse nie tylko przetrwać na rynku, ale wygrać, osiągając przewagę konkurencyjną. Dzisiaj pracownikom wiedzy stawia się całą listę oczekiwań, których kiedyś wymagano jedynie od menedżerów. Oczekuje się: kreatywności, samodzielnego wyznaczania i wykonywania zadań, rozwiązywania sytuacji problemowych wynikających z działania w warunkach niepewności [6, s. 459].

Tworzenie nowej wiedzy, zwłaszcza, gdy jest unikatowa, to szczególna korzyść 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.

Podsumowanie

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 negować faktu rewolucji informatycznej – na przykład, używając maszyny do pisania zamiast komputera. Każda organizacja nieuchronnie musi stawić czoła wyzwaniom, jakie niesie ze sobą pojawienie się nowej grupy pracowników, zarazem musi dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Stwierdzenie, że to pracownicy wiedzy są odpowiedzialni na burzliwe otoczenie współczesnych

przedsiębiorstw wydaje się być całkowicie uprawnione. Pracownicy wiedzy stanowią nową jakość pracowników, szczególnie cennych dla organizacji. Krytyczny wkład ludzi, szczególnie wysokowartościowych, utalentowanych ludzi, w sukces organizacji prawdopodobnie nigdy nie miał większego znaczenia [7, s. 3]. To grupa o rosnącym znaczeniu, która stanowić będzie poważne wyzwanie dla dzisiejszych działów personalnych.

mgr Krzysztof Łysik
doktorant w Katedrze Zarządzania
Zasobami Ludzkimi
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ „Przedsiębiorstwo”, „organizacja”, „firma” – to różne terminy mające odmienne definicje, jednak na potrzeby niniejszego opracowania będą używane zamiennie.

²⁾ Wyniki badań przeprowadzonych na grupie 90 przedsiębiorstw. Zob. więcej M. MORAWSKI, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 116.

BIBLIOGRAFIA

- [1] DAVENPORT T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [2] DRUCKER P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.
- [3] FILIPOWICZ G., *Rozwój organizacji przez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [4] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [5] KAWKA T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, w: A. POTOCKI (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- [6] MAKOWSKI D., *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, w: D. JEMIELNIAK, A.K. KOŹMIŃSKI (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [7] MAYO A., *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- [8] MIŚ A., *Istota talentu i zarządzania talentami w organizacji*, w: A. POCZTOWSKI (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [9] MORAWSKI M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- [10] SADLER P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [11] SIKORSKI C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1997.
- [12] WIŚNIEWSKI Z., POCZTOWSKI A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Summary

Work has change during the last decades and now it is based on knowledge, information and it is more complex than ever before. The aim of this paper is to present concept of a new group of employees described as *knowledge workers*. Author provides an answer to the question if this group can be considered as a new quality for organizations or rather a new, popular term used as replacement of specialists, high-potential workers and talents. In the first part there was presented concept of knowledge workers and characteristics which differ this group from other groups of employees. The second part is an attempt to explain what is the main reason that category of knowledge workers have appeared. The last part contains listed potential problems and benefits that knowledge workers can bring to organizations. The article ends with conclusions that knowledge workers are a challenge for today HR departments and can be considered as a characteristic of turbulent times. Moreover, there is no alternative other than an effort to benefit from this group of employees.