

Przykładowe cytowanie: T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, Studia Lubuskie, tom VII, Wyd. PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2011,

Tadeusz Kowalski

Pojęcie i cechy pracownika wiedzy

Streszczenie

Artykuł ma na celu analizę definicji i cech pracowników wiedzy spotykanych w literaturze. Prezentuje stosowane w literaturze określenia wobec pracowników wiedzy, porównuje je pod względem wzajemnej zgodności. Zwrócono uwagę na różne kryteria służące definiowaniu pracowników wiedzy: uzyskane wykształcenie, uczestnictwo w procesach wiedzy oraz zestaw posiadanych cech. Dokonano krytycznej oceny takich klasyfikacji, wskazując na problem uzależnienia definiowania pracowników wiedzy tylko od nabytego wykształcenia. Podkreślono znaczenie pracownika wiedzy w realizacji procesów związanych z wiedzą. Uznano, że podstawowym czynnikiem rozstrzygającym o byciu lub nie pracownikiem wiedzy stanowi przydatność danej osoby w organizacji. Zaprezentowano cechy pracowników wiedzy wg różnych autorów, wskazano na zestaw cech najczęściej się powtarzających. Zwrócono także uwagę na istnienie cech szczegółowych, specyficznych dla danej organizacji, przykładowo w organizacjach publicznych szczególnego znaczenia nabierają normy etyczne.

Wstęp

Miejsce człowieka w pracy podlega ewolucji, której tempo i zakres zależy od ogólnych czynników społeczno-gospodarczych oddziałujących na organizację. Był czas niewolników, czeladników, robotników, pod koniec XX w. pojawiły się określenia „kapitał ludzki”, „potencjał ludzki”, jak również „pracownik wiedzy” (ang. *knowledge worker*). Po raz pierwszy użył tego sformułowania P. Drucker w 1959 r. w książce *Landmarks of Tomorrow*, a jego powstanie wiąże się z pojawieniem się osób mających tak unikalny poziom wiedzy, że decydują zazwyczaj o powodzeniu działań organizacji.

Celem artykułu jest analiza definicji i cech pracowników wiedzy prezentowanych w literaturze, określenie wzajemnego podobieństwa i prezentacja cech wspólnych. Przyjęto tezę, że definicje są uzależnione od danej organizacji, stąd z jednej strony niemożność rozciągnięcia konkretnej definicji na ogół organizacji, z drugiej – możliwość dostosowania idei pracownika wiedzy do specyfiki poszczególnych jednostek. Wynika stąd druga teza, że cechy prezentowane w literaturze można podzielić na podstawowe i szczegółowe, które są charakterystyczne dla danej organizacji i uwzględniają jej specyfikę.

1. Kim jest pracownik wiedzy?

Definicje pracowników wiedzy podkreślają znaczenie albo wykształcenia, albo posiadanych cechach, bądź też udziału w określonych czynnościach (procesach). Rozbieżności wynikają z odmiennych doświadczeń i wyobrażeń autorów,

uświadamiają rozległość i skomplikowanie tematyki, utrudniają przy tym wzajemne porównywanie definicji. Wielu autorów podaje cechy pracowników wiedzy, z których część pojawia się również w definicjach co dodatkowo utrudnia analizę.

P. Drucker w pierwszych pracach za **pracownika wiedzy** uważał osobę, która do pracy potrzebuje formalnego wykształcenia¹. Pojęciem *knowledge worker* określa się w USA osoby wysoko wykształcone, mające ukończone dwa fakultety, posiadające nie tylko wiedzę „miękką”, ale też z zakresu technologii, aby od początku móc ocenić praktyczność nowego rozwiązania, nowego produktu². Th. Davenport pisze, że „trudno uznać za pracownika wiedzy osobę bez tytułu co najmniej licencjata”³. Doprowadziło to do powstawania list, spisów zawodów czy dziedzin, które automatycznie powiązane byłyby z pracownikami wiedzy. Th. Davenport do pracowników wiedzy zalicza pracowników wyspecjalizowanych w następujących dziedzinach⁴:

- zarządzanie,
- operacje biznesowe i finansowe,
- informatyka i nauki matematyczne,
- architektura i inżynieria,
- nauki przyrodnicze i społeczne,
- prawo,
- medycyna i opieka zdrowotna,
- usługi socjalne,
- edukacja, szkolenia i bibliotekarstwo.

Niektóre klasyfikacje opierają się na kwalifikacjach pozwalających na wykonywanie pracy oparte na wiedzy: wg Departamentu Edukacji 25% zatrudnionych w USA może przetwarzać wysoce lub umiarkowanie złożone informacje oraz przekształcać je w wiedzę. W 1977 r. M. Porat uznał że pracownicy wiedzy stanowią połowę zatrudnionych, przy czym połowę z nich stanowili wtedy akwizytorzy⁵. M.R. Rubin i M.T. Huber zaliczyli do tej grupy także urzędników, już w 1980 r. było wg nich w USA 45 mln pracowników wiedzy⁶.

¹ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 42.

² W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, „Przegląd Organizacji, nr 11/2000.

³ T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 24.

⁴ Tamże, str. 18.

⁵ M. Porat, *The Information Economy: Definition and Measurement*, OT Special Publication 77-12 (1), U.S. Department of Commerce, 1977, s. 104-134

⁶ M.R. Rubin, M.T. Huber, *The Knowledge Industry In the United States*, Princeton University Press, Princeton 1986.

Th. Davenport pisze, że może najlepszą miarą jest stosowana przez Amerykańskie Biuro Statystyki Pracy (*Bureau of Labor Statistics*, BLS) liczba „menedżerów, przedstawicieli wolnych zawodów i specjalistów technicznych”, w 2003 r. ok. 34% zatrudnionych⁷. Takie samo ujęcie stosuje się w Kanadzie, gdzie w 2001 r. stanowili oni 25%, co oznacza wzrost o 14% wobec 1971⁸.

Pracownicy wiedzy dla N. Becka, to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie⁹. Wydaje się, że zaletą takiego wypunktowania jest zwrócenie uwagi na miejsca, gdzie najłatwiej o pracowników wiedzy, jednak są to aktualnie grupy tak liczne, że nie można automatycznie wszystkich zaliczyć do pracowników wiedzy, pomijając jednocześnie pozostałe zawody.

Th. Davenport podaje następujące definicje:

- „Pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia”¹⁰;
- „Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem. Ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, nie fizyczny”¹¹. Przykładami są: lekarze, farmaceuci, naukowcy, pisarze, projektanci i piloci samolotów, inżynierowie, specjaliści ds. marketingu, dyrektorzy.

M. Morawski definiuje **pracowników wiedzy**, jako „wyspecjalizowanych w swojej profesji, posiadających unikalne kompetencje, dobrze poinformowanych, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji”¹². Podkreśla więc niezależność, specjalistyczne kompetencje, odpowiedzialność, świadomość zadań i własnej wartości.

Zdaniem E. Skrzypek w społeczeństwie informacyjnym **pracownicy wiedzy** tworzą, przechowują, wykorzystują i upowszechniają wiedzę i informację¹³.

⁷ T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 18.

⁸ J.R. Baldwin, D. Beckstead, *Knowledge Workers In Canada's Economy, 1971-2001*, Statistics Canada Analytical Paper, numer katalogowy 11-624-MIE-No.004, październik 2003.

⁹ T. A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 59, za: M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 43.

¹⁰ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 22.

¹¹ Tamże, s. 23.

¹² M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003, s. 19.

¹³ E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 679.

Autorka zwraca więc uwagę na elementy procesu zarządzania wiedzą, także M. Morawski i Th. Davenport uznają za najważniejsze cele pracy pracownika wiedzy tworzenie, rozpowszechnianie lub wykorzystanie w praktyce wiedzy¹⁴. Procesy związane z wiedzą są różnie ujmowane w literaturze. W propozycjach różnych autorów można wyodrębnić wspólne elementy, z których najbardziej syntetyczne to tworzenie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy. Przykładowo, A. Jashapara wyszczególnia¹⁵:

- wyodrębnianie wiedzy,
- wartościowanie wiedzy
- upowszechnianie wiedzy,
- przechowywanie wiedzy
- porządkowanie wiedzy.

Z kolei G. Probst, S. Raub, K. Romhardt wyróżniają następujące elementy zarządzania wiedzą¹⁶:

- rozwijanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,
- lokalizowanie wiedzy,
- zachowywanie wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie.

Dla K. Perechudy pracownik wiedzy jest „niezależnym nomadem wchodzącym w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej”¹⁷. Kluczowe jego kompetencje to dryfowanie w przestrzeni społecznej, politycznej, gospodarczej, religijnej, itd., myślenie obrazowe, umiejętność odczytywania symboli. To „odczytywacz symboli”, znaczeń, który zaraża innych swoim poczuciem indywidualności, zachęca do kreatywności¹⁸.

Według firmy analitycznej Gartner Group **pracownicy wiedzy** to „osoby, którym przedsiębiorstwo ufa na tyle, aby pozwolić im na podejmowanie mądrych

¹⁴ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 40; T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 22.

¹⁵ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 119.

¹⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 46.

¹⁷ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139.

¹⁸ Tamże, s. 140.

decyzji w ramach właściwych dla nich obszarów działalności (domen)”¹⁹. Dostrzec można w tej definicji odniesienie do samodzielności, poczucia odpowiedzialności oraz norm etycznych. Odnosi się do rzeczywistego zachowania w organizacjach, czasem trudnego do wyjaśnienia, powierzających zadania określonym osobom. Przegląd określeń stosowanych wobec pracowników wiedzy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Definicje i określenia używane wobec pracownika wiedzy

Autor	Stosowane określenia	Podstawowy wyróżnik
P.F. Drucker	„stosują teoretyczną i analityczną wiedzę, nabytą przez formalną edukację, dla rozwoju nowych produktów lub usług”.	Formalne wykształcenie
N. Beck	to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie.	Określone zawody
Centraal Planbureau	„techniczne i naukowe zasoby pracy: ludzie, którzy uzyskali wyższe wykształcenie lub praktykują określone profesje”.	Formalne wykształcenie
Th. Davenport	„reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy”; „zarabiają na życie myśleniem”.	Specjalistyczna wiedza, uczestnictwo w procesach wiedzy
M. Morawski	„wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadający unikalne kompetencje, dobrze poinformowani, aktywni i odpowiedzialni, świadomi swej roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji”.	Specjalistyczna wiedza, samodzielność
E. Skrzypek	posiadają „umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach”; tworzą, przechowują, wykorzystują i upowszechniają wiedzę i informację.	Uczestnictwo w procesach wiedzy
whatis.com	„ktoś, kto pracuje dla zarobku przy zadaniach rozwijających lub używających wiedzy”.	Uczestnictwo w procesach wiedzy

¹⁹ D. Morello, F. Caldwell, *What Are Knowledge Workers? What Makes Them Thick?*, GartnerGroup Research Note SPA-12-7780, 24 January 2001, za: M. Strojny, *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 6/2004, s. 76

K. Perechuda	„niezależny nomad wchodzący w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej” .	Niezależność, interakcje sieciowe
D. Morello, F. Caldwell	„osoby, którym przedsiębiorstwo ufa na tyle, aby pozwolić im na podejmowanie mądrych decyzji w ramach właściwych dla nich obszarów działalności (domen)”.	Samodzielność, odpowiedzialność
D. Gurteen	„to ludzie którzy biorą odpowiedzialność za swoje życie zawodowe. Nieustannie usiłują zrozumieć świat dookoła nich i modyfikują swe praktyki pracy i zachowania, by lepiej wypełnić osobiste i organizacyjne cele. Nikt nie mówi im co mają robić. (...) Są wewnętrznie zmotywowani.”	
Centraal Planbureau – Holenderskie Biuro Analiz Polityki Gospodarczej, www.cpb.nl ;		

Zródło: opracowanie własne na podstawie P.F. Drucker, *The age of social transformation*, Atlantic Monthly, 1994 November, s. 53-80; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 42; T. A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 59, za: M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 43; T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 22, 23; M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003, s. 19; E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 679; K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139; D. Morello, F. Caldwell, *What Are Knowledge Workers? What Makes Them Thick?*, GartnerGroup Research Note SPA-12-7780, 24 January 2001, za: M. Strojny, *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 6/2004, s. 76; *De Pijlers onder de Kenniseconomie; opties voor institutionele vernieuwing*, Centraal Planbureau, Januari 2002, za: J. Klok, D. Langley, A. Pikaart, *Knowledge workers NL. Developments & Trends*, TNO Telecom, 2003, s. 21; D. Gurteen, *The Gurteen perspective: taking responsibility*, „Inside Knowledge” nr 10 (1) 2006, s. 1.

Definicje oparte na wykształceniu podkreślają znaczenie formalnej wiedzy, co wydawałoby się słuszne, jednak w praktyce okazało się ograniczające, wprowadzające automatyzm przynależności do „lepszyc pracowników” tylko dzięki świadectwu ze szkoły. Zadać można pytanie, w czym bardziej nauczyciel, powtarzający daną lekcję od 10 lat jest bardziej pracownikiem wiedzy od hydraulika, który czasem w każdym domu musi stworzyć nowy system instalacji.

Zauważyć należy, że angielskie określenie „*worker*” odnosi się do robotnika, zaznacza się więc praktyczną zdolność do wykonywania pracy, połączenie czynności fizycznych z umysłowymi. Wydaje się, że próby klasyfikacji pracowników wiedzy oparte na sztywnych zasadach przynależności do danej branży, zawodu, są zbyt ogólne, a wydają się wręcz ograniczające i utrudniające zrozumienie fenomenu pracowników wiedzy. Z badań w Wielkiej Brytanii wynika, że ok. 20% osób zaangażowanych w pracę wymagającą zaawansowanej wiedzy nie posiada wyższego wykształcenia²⁰. Znacznie bardziej przydatne zdają się podziały wynikające z cech danego pracownika, wykonywanych czynności, niezależnie od rodzaju zakładu pracy. Poparciem takiego rozumienia jest sukces polskich pracowników za granicą. Okazało się, że wiedza budowlańców, hydraulików i innych specjalistów polskich, zwykle bez matury, okazała się niemal bezcenna dla zagranicznych organizacji. Cechują się innowacyjnością i produktywnością, charakterystyczną dla pracowników wiedzy, wyraźnie wpływają na wartość dodaną, są mobilni, wielu z nich chętnie poszerza swoją wiedzę. Zdaniem autora sam dokument potwierdzający ukończenie szkoły nie może decydować, czy ktoś jest pracownikiem wiedzy.

P. Drucker uważał za pracownika wiedzy osobę, która wie o swojej pracy więcej niż inne osoby w tej organizacji. Wynika stąd, że po pierwsze, w każdej firmie jest tylko jeden taki pracownik w danej dziedzinie²¹, oraz że do tej kategorii można zaliczyć np. taksówkarzy²². Określenie Th. Davenporta, że zarabiają oni myśleniem w niewielkiej części, uważam za nieprecyzyjne, przecież właśnie myślenie umożliwia taksówkarzowi prawidłowe odbycie kursu, odpowiednią trasą, zgodnie z przepisami. Wielu maklerów giełdowych myśli o swojej pracy mało, przejawiając aktywność tylko przez krótki czas, a przez resztę czasu nie robiąc nic konkretnego. Nie znaczy, że ten „brak myślenia” nie wpływa na efektywność późniejszych zachowań, wręcz przeciwnie, jest to dowodem na trudność ustalenia co to znaczy myśleć w pracy, zarabiać myśleniem.

M. Morawski i Th. Davenport z jednej strony dostrzegają, że każdy ma jakąś wiedzę, a więc trudno wskazać kto na pewno pracownikiem wiedzy nie jest, z drugiej

²⁰ I. Brinkley, R. Fauth, M. Mahdon, S. Theodoropoulou, *Knowledge Workers and Knowledge Work. A Knowledge Economy Programme Report*, The Work Foundation, London 2009, s. 5.

²¹ Interesującym przykładem jest huta Chaparral Steel z Teksasu, gdzie każdy z pracowników uważany jest za pracownika wiedzy, od każdego oczekuje się uczestnictwa w eksperymentach prowadzących do powstania nowych produktów, tworzenia nowych projektów, zob. T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 39.

²² Zob. T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 23.

strony jest to osoba należąca do nielicznej grupy specjalistów²³. Th. Davenport uważa, że sama konieczność posiadania wiedzy nie oznacza, że stają się pracownikami wiedzy. „Definicje, według których pracownikiem wiedzy jest każda osoba wykorzystująca w swojej pracy wiedzę, nie są więc precyzyjne”²⁴. Rozwiązaniem jest zwrócenie uwagi nie tylko na potencjał pracownika, ale też na potrzeby organizacji. Nie wystarczą rozwinięte kompetencje pracownika, jeśli nie są przydatne w organizacji lub dana osoba nie ma możliwości zastosowania ich w pracy. Taką osobę można ewentualnie określić mianem „potencjalnego pracownika wiedzy”. Wydaje się, że **pojęcie „pracownik wiedzy” określa pracownika, który przez posiadaną zdolność wykorzystania wiedzy może wywierać w danych warunkach duży wpływ na konkretną organizację (wnosić dużą wartość)**. Muszą więc być zatrudnialni (ang. *employability*), co wiąże się „z dysponowaniem przez ludzi atrybutami warunkującymi ich zatrudnienie, a w zasadzie posiadanie pracy”²⁵. Niezbędne są więc określone cechy, decydujące o możliwości zatrudnienia i odgrywania znaczącej roli w organizacji.

2. Cechy pracownika wiedzy

Zdaniem M. Morawskiego pracownik tradycyjny posiada takie cechy jak lojalność, dyspozycyjność, posłuszeństwo, poprawność, bezkrytyczność, bierne wykonywanie poleceń, zaś trzy podstawowe cechy pracownika wiedzy to: profesjonalizm, przedsiębiorczość i prawość. Źródłem sukcesu zawodowego w tradycyjnych organizacjach było dla pracowników unikanie błędów, przestrzeganie formalnych reguł i procedur, w nowoczesnym przedsiębiorstwie do takich czynników należą zaangażowanie, pomysłowość, rozwój i samodoskonalenie²⁶. Pracownicy wiedzy są „wynagradzani za myślenie”, „reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia”²⁷. Pracownicy wiedzy „nie lubią otrzymywać poleceń, tryb ich pracy jest trudny do zorganizowania i przewidzenia, najlepsze wyniki osiągają współpracując z innymi w sieciach kontaktów”²⁸. Oczywiście mało który pracownik lubi otrzymywać polecenia, ale pracownik wiedzy

²³ Zob. M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 40-41; Zob. T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 23-24.

²⁴ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 23.

²⁵ M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, str. 133.

²⁶ Zob. M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 26.

²⁷ Tamże, str. 40.

²⁸ T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 25.

ma możliwość wyrażenia swojej opinii, a jeśli nie zostanie uwzględniona – może z łatwością zmienić organizację i to poprzedni pracodawca traci na tym więcej.

Poza niechęcią do otrzymywania poleceń, dla pracownika wiedzy istotne jest, aby²⁹:

- pozyskiwał nowe, cenne umiejętności, doświadczenia, kontakty,
- pozyskiwał cenną wiedzę specjalistyczną poprzez szkolenia, kursy, studia podyplomowe, staże zagraniczne, potwierdzenie odpowiednim świadectwem,
- posiadał dostęp do aktualnych, wysoko specjalistycznych baz danych i informacji,
- samodzielnie wykonywał zadania za pomocą samodzielnie wybranych metod i technik,
- praca zespołowa opierała się na nieformalnych relacjach, swobodnej dyskusji.

D. Gurteen nakreśla cechy pracownika wiedzy podkreślając różnice między pracą manualną, pracą informacyjną i pracą opartą na wiedzy (ang. *knowledge work*). Praca fizyczna wykonywana jest głównie rękoma. Może wymagać dużych umiejętności, ale zwykle jest powtarzalna i pozostawia niewielkie pole dla inicjatywy i różnorodności w pracy. Podobnie jest w przypadku pracy opartej na informacji. Wymaga często znacznych umiejętności, przy czym element manualny nie jest w niej najważniejszy, jednak pracownik jest kierowany przez wymagania procesowe i ma ograniczone możliwości dla własnej kreatywności. Inaczej z pracą opartą na wiedzy, cechującą się dużą wolnością. Pracownicy wiedzy sami decydują w dużym zakresie co robią, a także jak to robią³⁰.

P. Drucker podkreśla, że „pracownicy wiedzy nie są siłą roboczą, oni są kapitałem”³¹. M. Bogdanowicz i E. Bailey zauważają, że „pracownik wiedzy jest krytycznym współautorem sukcesu organizacji”³². Słuszny jest opis pracowników wiedzy jako „inwestorów” (T.A. Stewart, Th.H. Davenport, E.K. Kelloway &

²⁹ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, str. 54.

³⁰ D. Gurteen, *The Gurteen perspective: taking responsibility*, „*Inside Knowledge*” nr 10 (1) 2006, s. 1.

³¹ P.F. Drucker, *Knowledge Work, Executive Excellence*, 19(10), 2002, s. 12, za: R.L. Jayne, *Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve a Competitive Advantage*, St. Ambrose University, Iowa, 2006, s. 4.

³² M. Bogdanowicz, E. Bailey, *The Learning Organization: A Diverse Community of Knowledge Workers*, materiały na konferencję CASAE-ACÉÉA National Conference 2001- *Twentieth Anniversary Proceedings*.

J. Barling): „dokonują wyborów kiedy i jak dużo z ich wiedzy i energii zainwestują w organizację, która nie ma bezpośredniej kontroli nad tymi inwestycjami”³³.

Cechy opisywane w literaturze przedstawia tabela 2. Wydaje się, że tak opisywany pracownik stanowi szczytowy etap rozwoju, niekoniecznie oczekiwanego przez wszystkich ludzi i organizacje, nie zawsze też możliwego do osiągnięcia. Należy się zastanowić jak często taki idealny wzorzec pracownika jest spotykany. Czy rzeczywiście wysokie kompetencje specjalistyczne towarzyszą zasadom etycznym, umiejętności współpracy z innymi? Wydarzenia z ostatniego kryzysu finansowego 2008-2010, gdzie wielu analityków, bez wątpienia bardzo inteligentnych, myślało głównie o swoich dochodach, albo traktowało obracanie oszczędnościami innych ludzi jako grę, stanowią bardzo wyraźne zaprzeczenie profesjonalizmu przynajmniej niektórych pracowników wiedzy. Zasady etyczne, warunkujące przyznanie statusu profesjonalisty³⁴, są więc dla pracowników wiedzy możliwością, nie są jednak z nimi powiązane na stałe.

Tabela 2. Przegląd cech pracowników wiedzy

M. Morawski (2003)	M. Morawski (2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Pragnienie wiedzy, • Głęboka świadomość własnego potencjału, • Posiadanie kompetencji specjalistycznych oraz ogólnych, sprzyjających mobilności, komunikacji, współpracy • Częste świadczenie pracy na własny rachunek, • Osiągnięcie wysokiego prestiżu społecznego, reputacji, • Zdolność samodzielnego wykonywania prac i zleceń, • Nastawienie innowacyjne, • Osiąganie dochodów z różnych źródeł, • Akceptacja i zarazem zdolność pracy w różnych miejscach, zespołach, • Swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragnienie pozyskiwania nowej wiedzy, • Samodzielność i niezależność, • Mobilność, • Dążenie do zbudowania wizerunku profesjonalisty, • Głęboka świadomość własnego potencjału, • Posiadanie wysokich kompetencji, zarówno specjalistycznych jak i personalnych, • Osiąga dochody z różnych źródeł, • Osiągnięcie wysokiego prestiżu społecznego, • Zdolność samodzielnego wykonywania prac i zleceń, • Nastawienie innowacyjne, • Przygotowanie do zachodzących zmian, • Nastawienie na klienta, • Orientacja na budowę relacji, • Swobodne posługiwanie się narzędziami telekomunikacyjnymi i informatycznymi

³³ L. Efimova, *Discovering the iceberg of knowledge work: A weblog case*, Telematica Instituut, s. 3.

³⁴ Zob. Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 14-15.

Th. Davenport	P.F. Drucker	E. Skrzypek
<ul style="list-style-type: none"> • Potrzeba autonomii, • Obserwacja umożliwia poznanie pracy, • Pracownicy wiedzy mają zwykle powody, aby wykonywać pracę w określony sposób, • Praca oparta na wiedzy wymaga zaangażowania, • Pracownicy bardzo cenią swoją wiedzę i niechętnie się nią dzielą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętność stawiania celów, • Autonomia, • Odpowiedzialność, • Innowacyjność, • Ciągłe uczenie siebie i innych, • Dostrzega wymiar jakościowy pracy, • Nastawiony na rozwój. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykształcenie, • kreatywność, • tolerancyjność, • otwartość na zmiany, potrzeba i świadomość podnoszenia kwalifikacji, • błyskotliwy, wizjoner, żywiołowy, energiczny i ruchliwy, • zaangażowanie,
A. Fazlagic	J. Szaban	Gartner Group
<ul style="list-style-type: none"> • Często pracuje na własny rachunek, • Legitymuje się fachową wiedzą, • Posiada wysoki prestiż społeczny, • Pracuje za pomocą komputera i sieci teleinform., • Dochody także z pracy w przeszłości, • Trudno mierzalna praca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podejmuje inicjatywę, • Jest w kontakcie, • Sam się kieruje, • Działa zespołowo, • Jest przywódcą, • Współpracuje z przełożonym, • Pamięta o perspektywie, • Komunikatywny, • Dobrze zorganizowany. 	<p>W ramach swojego obszaru (domeny):</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozumieją, • definiują, wywierają wpływ i pomagają kształtować domenę, • znają ludzi, informacje i potencjalne zasoby, • mają autorytet, • swobodnie działają.
<p>Źródło: M. Morawski, <i>Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy</i>, „Przegląd organizacji”, nr 1/2003, str. 19; M. Morawski, <i>Zarządzanie profesjonalistami</i>, PWE, Warszawa 2009, s. 47-48; T. H. Davenport, <i>Zarządzanie pracownikami wiedzy</i>, s. 26-31; P. F. Drucker, <i>Management Challenges for 21st Century</i>, Butterworth-Heinemann, b.m.w. 2007 (wyd. oryg. New York 1999), s. 116 i nast.; E. Skrzypek, <i>Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa</i>, w: <i>Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym</i>, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 679; E. Skrzypek, <i>Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw</i>, artykuł na konferencję „Ochrona wiedzy i innowacji”, Uniwersytet Jagielloński 19-20 stycznia 2009; A. Fazlagic, <i>Budowanie strategii przedsiębiorstwa opartego o wiedzę</i>, w: <i>Zarządzanie wiedzą w organizacji</i>, red. B. Wawrzyniak, Wyd. PFPK, Warszawa 2001, s. 35; J. Szaban, <i>Inteligentna firma i jej pracownicy</i>, w: <i>Zarządzanie wiedzą w organizacji</i>, red. B. Wawrzyniak, Wyd. PFPK, Warszawa 2001, s. 95-96D. Tunick Morello, F. Caldwell, <i>What Are Knowledge Workers? What Makes Them Thick?</i>, GartnerGroup Research Note SPA-12-7780, 24 January 2001, za: M. Strojny, <i>Pracownicy wiedzy – przegląd badań</i>, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 6/2004, s. 76.</p>		

H. Czubasiewicz stwierdza, że wiele cech pracownika wiedzy podawanych przez Th. Davenporta (wysoka wiedza, doświadczenie, rozpowszechnianie wiedzy) są wymaganiami stawianymi w każdej współczesnej organizacji, „różnice polegają na zakresie i poziomie oczekiwań”³⁵. Autorka zastanawia się, czy pracownikiem wiedzy jest określony typ pracownika, o danych cechach, czy jest nim każdy pracownik podlegający zarządzaniu wiedzą. Użycie pojęcia pracownik wiedzy wiąże z mechanizmami zarządzania wiedzą, pozwalającymi na wyodrębnienie pracowników o wysokim poziomie kompetencji merytorycznych, intelektualnych i osobowościowych³⁶.

Na podstawie różnych autorów (zob. tabela 2) można wskazać **cechy ogólne pracownika wiedzy**:

- **niezależność** – cecha najczęściej wskazywana, powiązana z takimi pojęciami jak samodzielność i autonomia, zdolność samodzielnego planowania i wykonywania pracy, wynajdywania i rozwiązywania problemów (wykorzystywania okazji),
- **uczestnictwo w procesach wiedzy** – od postaci najprostszej, czyli posiadania wiedzy, do uczestnictwa w tworzeniu, gromadzeniu, przekazywaniu, wykorzystywaniu wiedzy,
- **autorytet, prestiż** – pracownicy posiadają lub dążą do uzyskania prestiżu zawodowego i społecznego, co wynika z przeświadczenia o własnej wysokiej wartości,
- **wsparcie procesów wiedzy** odpowiednimi umiejętnościami technicznymi i interpersonalnymi, postawami zaangażowania, innowacyjnością, energią, itd., czyli wykorzystując istniejące i potencjalne elementy kapitału ludzkiego,
- **mobilność** – osiągnięta zarówno dzięki cechom charakteru, jak i swobodzie w posługiwaniu się nowoczesnymi technologiami.

Powyższe cechy pracownika wiedzy w każdej organizacji podlegają adaptacji, tzn. bank od swojego pracownika wymaga rozległej wiedzy z zakresu finansów, z kolei gmina – wiedzy prawnej, technicznej czy z zakresu komunikacji społecznej. Poza tym, cechy ogólne można uzupełnić o cechy szczegółowe, które wiążą się ze specjalnymi wymaganiami w określonych branżach czy okolicznościach. Przykładowo, w organizacjach publicznych za cechy szczegółowe uznać można przestrzeganie norm etycznych.

³⁵ H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 247.

³⁶ Tamże, s. 249.

Wspomniane cechy stanowią kryteria wymagane w przypadku stosowania pojęcia pracownik wiedzy, jednak niewystarczające. Decydujące znaczenie ma **znaczenie dla organizacji**. Cecha ta często jest pomijana, prawdopodobnie z powodu jej oczywistości. Pracownicy wiedzy często decydują o sukcesie organizacji, zwłaszcza w branżach wysokiej technologii. Znaczenie to wynika w dużej mierze z **unikalności** posiadanej wiedzy, której nieproporcjonalnie duża część jest **wiedzą cichą**, niejawną. Dopiero poprzez stworzenie właściwych warunków pracy można korzystać z niej oraz utrwałać w organizacji poprzez kodyfikację lub dyfuzję. Znaczenie pracownika można rozpatrywać z punktu widzenia łatwości/trudności z jaką może być zastąpiony w organizacji.

Rozważając pojęcie i cechy pracownika wiedzy wyraźnie dostrzec należy jego dużą rolę w nowoczesnych organizacjach. Zaznaczyć należy, że możliwość korzystania z nich nie ogranicza się tylko do zatrudniania najlepszych, ponieważ „realizowanie koncepcji wykorzystywania pracowników wiedzy wymaga też sprawnych systemów adaptacji nowo zatrudnionych pracowników”³⁷. Słusznie H. Czubasiewicz przyjmuje, że „pracownik wiedzy to nie stanowisko, na które zatrudnia się pracownika, to raczej pozycja, do której się dochodzi, zdobywając umiejętności rozwiązywania problemów i osiągając wysoki poziom rozumienia organizacji, dla której się pracuje”³⁸. Przekształcenie całej polityki personalnej wokół osi jaką stanowi pracownik wiedzy powinno więc dotyczyć zarówno pracowników nowych, jak i już zatrudnionych, oraz o różnym poziomie zaawansowania w uzyskiwaniu pozycji pracownika wiedzy.

Zakończenie

Jak pisze Lester Thurow „Nie da się dokonywać rozsądnych wyborów, jeśli nie dysponuje się maksymalnie dużymi zasobami wiedzy. Wiedza natomiast nie bierze się znikąd”³⁹. Pozyskanie pracowników wiedzy jest więc koniecznością dla wszystkich organizacji, czy to prywatnych czy publicznych. Jest także wyzwaniem, gdyż pracownicy wiedzy są swoistymi „kotami” (porównanie W. Bennis⁴⁰), osobami

³⁷ H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, str. 252.

³⁸ Tamże, s. 249.

³⁹ L. Thurow, *Fortuna sprzyja odważnym. Co robić, by zbudować trwałą i dobrze prosperującą gospodarkę globalną*, Wyd. Muza, Warszawa 2007, s. 65.

⁴⁰ W. Bennis, *Managing People Is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership*, Executive Excellence Publishing, Provo 1999, za: T. H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, s. 31.

świadomymi własnego kapitału ludzkiego, cechującego się wysokim stopniem zindywidualizowania, niepowtarzalności.

Należy pamiętać, że pracownik wiedzy nie jest jakimś cudownym geniuszem, który sam może zmienić całą organizację. Istnieją oczywiście wyjątki, jednak zwykle sprawdza się stwierdzenie M. Schrage, że „wiedza nie jest władzą. Władza jest władzą”. Dopiero „zdolność, by postąpić zgodnie z wiedzą, jest władzą”⁴¹. Władza tę posiada organizacja, a konkretnie jej kierownictwo, od którego zależy faktyczne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników.

⁴¹ D. Gurteen, *The Gurteen perspective: taking responsibility*, „*Inside Knowledge*” nr 10 (1) 2006, s. 1.