

PRACOWNIK WIEDZY INICJATOREM ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Bożena GAJDIK

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienia podnoszenia wartości kapitału intelektualnego poprzez rozwój wiedzy. Zdefiniowano cechy pracownika wiedzy i przedstawiono ich wpływ na inicjowanie zmian w przedsiębiorstwie. Jako studium przypadków posłużyły globalne przedsiębiorstwa hutnicze, które inwestuje w rozwój zasobów ludzki, traktując jako szansę dla ich funkcjonowania w warunkach destabilizacji otoczenia.

Słowa kluczowe: pracownik wiedzy, innowacje, zmiany.

1. Wstęp

Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw w naturalny sposób prowadzą do ewolucji poglądów na temat roli pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie. Okazuje się bowiem, że tradycyjne źródła sukcesu, takie jak: produkt, technologia, kapitał finansowy, tracą na znaczeniu na rzecz zasobów personalnych firmy. Obecnie podstawą sukcesu firmy stają się pracownicy wiedzy. Pojęcie wiedzy należy rozumieć bardzo szeroko, jest to zarówno wiedza teoretyczna, jak i praktyczna, wiedza pozwalająca pracownikowi wykonywać powierzone mu zadania, ale przede wszystkim wiedza, która pozwala mu dostrzegać problemy i inicjować zmiany. Wiedza użyteczna dla firmy, bo o takiej będzie mowa w niniejszej publikacji, ma jej zapewnić większą efektywność funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu. Jak pisze Tony Blair w nowej gospodarce powodzenie firmy (...) będzie zależało od wiedzy, od umiejętności, elastyczności i innowacyjności [1]. Inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich, czy też jak sugeruje P. Drucker inwestowanie w „produktywność ludzką”[2] staje się szansą dla firm XXI wieku. Alvin Toffler powiedział „najważniejsze narzędzia pracy najemnej nie stoją już w fabrykach ani w warsztatach rzemieślniczych, lecz są w ludzkich mózgach”[3]. Współczesne przedsiębiorstwa zatrudniają wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, od których oczekują partycypacji w konstruowaniu wartości przedsiębiorstwa. Firmy budują przewagę konkurencyjną w oparciu o redukcję funkcji kontrolnych na rzecz zaangażowania pracowniczego w funkcjonowanie firmy, a co za tym idzie wymagają dzielenia się wiedzą. Pojęcie pracowników wiedzy (*knowledge workers*) pojawiło się pod koniec lat 70. ubiegłego wieku (P. Drucker 1969), lecz zyskało na popularności dwadzieścia lat później (P. Drucker 1999) [4]. Obecne szacunki podają, że od 20 do 40 % ogółu zatrudnionych w USA należy do kategorii pracowników wiedzy [3]. Jakie cechy posiada pracownik wiedzy oraz jaką rolę odgrywa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa – to podstawowe pytanie rozważań w niniejszej publikacji. Publikacja składa się z części teoretycznej i praktycznej. W rozważaniach teoretycznych, które powstały na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wskazano na podstawowe cechy pracownika wiedzy. Zidentyfikowane cechy uporządkowano według kategorii użyteczność z punktu widzenia poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Treści teoretyczne wzbogacono przykładami

z firm sektora hutniczego (ArcelorMittal, Nucor Steel), które inwestują w wiedzę pracowniczą, zmieniają podstawy pracownicze (orientacja na zmiany) i otwierają pracownikom możliwość angażowania się w sprawy firmy. Dla tych przedsiębiorstw liczy się ta wiedza, która pozwala im lepiej funkcjonować. Inwestycje w rozwój wiedzy pracowniczej nie miałyby sensu, gdyby nie przynosiły im korzyści. „Produkcja” wiedzy użytecznej jest zatem celem przedsiębiorstw i gospodarki XXI wieku. Miarą dojrzałości firm w de stabilnym otoczeniu jest liczba pracowników posiadających wiedzę użyteczną, pozwalającą im zarówno pełnić w sposób świadomy powierzone im funkcje oraz role, jak i wykonywać dodatkowe, nieobligatoryjne zadania wykraczające poza powierzony im zakres obowiązków, czyli „dawać coś od siebie dla firmy” [5].

2. Pracownik wiedzy w ujęciu definicyjnym

Pakiet wiedzy, który pracownik nabywa w trakcie procesu uczenia się zarówno indywidualnego (samokształcenie), jak i zbiorowego (szkolenia, edukacja) pozwala mu stopniowo stawać się „pracownikiem wiedzy” (*knowledge worker*). Autorem określenia jest P. Drucker (1960) [6]. Jedną z najbardziej znanych definicji „pracownika wiedzy” jest definicja stworzona przez T.H. Davenporta [7], w której stwierdza on, że „knowledge workers” mają wysoki stopień wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a wykonywana przez nich praca wymaga tworzenia, dystrybucji i wykorzystania wiedzy. Z definicji tej wynika, że pracownik implementuje wiedzę w trakcie wykonywania pracy, co dodajmy, przyczynia się do poprawy efektywności firmy. Z kolei M. Armstrong wskazuje, że pracownicy, którzy systematycznie nabywają wiedzę stają się pracownikami o wysokim poziomie wiedzy, czyli posiadają wysoki poziom wykształcenia, umiejętności specjalistyczne i zdolność do rozpoznawania oraz rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie [8]. Pracownicy wiedzy są fachowcami, lecz różnią się od tradycyjnego rozumienia terminu „fachowiec” tym, że cechuje ich intelektualna przedsiębiorczość. Ich zadaniem jest bowiem produktywnie wykorzystywanie i wymiana wiedzy. Umieją dostosować wiedzę do konkretnych wymagań przedsiębiorstwa, a nawet tworzyć jej zasoby dla przyszłych strategii. Pracownik wiedzy łączy fachową wiedzę ze zdolnościami manualnymi, analitycznymi, diagnostycznymi i interpersonalnymi. Jest zatem hybrydą złożoną z kilku sprawnie funkcjonujących elementów, zarówno intelektualnych, jak i psychofizycznych. P. Drucker definiując pracownika wiedzy stwierdza, że pracownik wiedzy jest przeciwieństwem pracownika manualnego, ten drugi wkłada w pracę tylko umiejętności manualne i siłę fizyczną, natomiast pierwszy wkłada w pracę to, czego się nauczył podczas systematycznej edukacji [9]. A. Fazlagić stwierdza, że „pracownik wiedzy wie o swojej pracy więcej niż ktokolwiek inny w firmie” [10]. Pracownik wiedzy posiada wiedzę oraz umiejętności do lepszego wykonywania pracy niż pozostali pracownicy. Wiedzy używa również do rozwiązywania problemów i inicjowania zmian. Uogólniając można przyjąć, że pracownicy wiedzy są odpowiedzialni w firmie za kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań, dzięki którym firma ciągle dopasowuje się do zmian zachodzących w otoczeniu. Pracownikiem wiedzy jest zatem osoba, posiadająca wiedzę użyteczną dla przedsiębiorstwa. Takiego pracownika cechują umiejętności twórcze w przeciwieństwie do odtwórczych, które funkcjonowały w poprzednim wieku. M. Morawski pisze, że „właściciele i menedżerowie firm (...) potrzebują pracowników potrafiących przede wszystkim tworzyć nową wiedzę, będącą podstawą generowania przełomowych innowacji” [11, s. 40]. Uwzględniając założenia japońskiej filozofii Kaizen „małymi krokami, ale ciągle do przodu”, która jest popularna w wielu firmach, nie

chodzi nawet o wielkie, przełomowe innowacje, ale o każdą zmianę, która pozwoli firmie lepiej funkcjonować w dynamicznym otoczeniu. Pojęcie lepszego funkcjonowania firmy wiąże się chociażby z poprawą skuteczności i sprawności działania, zwiększeniem efektywności i produktywności. P. Drucker podkreśla, że pracownicy wiedzy potrafią wykorzystać wiedzę do celów praktycznych [4]. W warunkach destabilizacji otoczenia, w którym funkcjonują firmy, pracownicy wiedzy stają się podstawowym kapitałem zarówno w okresie koniunktury, jak i dekoniunktury. Można ich uznać za „rdzeń zmian” ponieważ uczestniczą w procesie ciągłego dopasowywania strategii firmy do zachodzących, coraz szybciej, zmian w otoczeniu.

3. Cechy pracownika wiedzy jako inicjatora zmian w przedsiębiorstwie

Proces kształtowania cech pracownika wiedzy jest ciągły – człowiek uczy się przez całe życie. Do istotnych jego cech zalicza się: pozyskiwanie wciąż nowej wiedzy poprzez proces nieustannego uczenia się, pragmatyzm – dostrzeganie możliwości zastosowania wiedzy, dojrzałość innowacyjną – spożytkowanie wiedzy do nowych rozwiązań, samodzielność i niezależność w realizacji powierzonych zadań i/lub pełnionych funkcji, mobilność – łatwość realizacji nowych zadań w różnych miejscach, zespołach i przedsięwzięciach, profesjonalizm w działaniu – budowanie kompetencji pracowniczych na zasobach wiedzy [11, s. 47]. Ponadto pracownik wiedzy jest świadomy własnego potencjału, posiada autorytet w miejscu pracy i poza nim oraz reprezentuje odpowiedni poziom kultury pracy. Pracownik wiedzy jest zaangażowany w działania przedsiębiorstwa. Jest osobą obdarzoną zaufaniem zawodowym i społecznym. A. Poczowski podkreśla, że pracownika wiedzy cechuje, trudna do skopiowania, unikatowa wiedza (*know-how*) [12]. W ślad za tym stwierdzeniem M. Morawski przyjmuje, że pracownik wiedzy jest „określonego typu specjalistą”, który posiada niepowtarzalną wiedzę, szerokie kompetencje oraz umiejętność konceptualne, które są podstawą do budowania wiedzy we współczesnych firmach [11, s. 44]. Pracownik wiedzy jest wysokiej klasy profesjonalistą. Poza dobrym wykształceniem i doświadczeniem ma również dobrą znajomość branży, w której pracuje, kontakty biznesowe oraz reputację zawodową. Jest osobą obdarzaną zaufaniem nie tylko przez współpracowników i pracodawcę, ale również przez zewnętrznych interesariuszy firmy, jak i inne osoby i podmioty gospodarcze, z którymi nawiązał kontakty. Pracownika wiedzy cechuje kreatywne myślenie, które pozwala mu spojrzeć na dotychczasowe funkcjonowanie firmy pod kątem jej ulepszenia. Bardzo często pracownicy wiedzy nie akceptują zastanej rzeczywistości, cechuje ich wewnętrzny niepokój podyktowany potrzebą zmian. Nie boją się bowiem ryzyka i podejmują wyzwania związane z inicjowaniem zmian w przedsiębiorstwie. Są to osoby o nastawieniu kreatywnym, pełne inwencji i inicjatywy, mające różne pomysły, idee i zamiary. Mając takich pracowników w swojej firmie trzeba stworzyć im warunki, aby mogli wprowadzać zmiany, które pozwolą firmie obniżyć koszty działalności oraz budować wartość na rynku. Według P. Druckera [13] pracownikom wiedzy należy zapewnić dużą autonomię w działaniu, a ich praca musi być na tyle ambitna, aby istniał związek pomiędzy rozwojem wiedzy a elementami pracy. Ponadto ocena jego pracy nie powinna być oparta jedynie na kryteriach ilościowych, ale przede wszystkim na jakościowych. Pracownicy wiedzy muszą być w pracy obdarzeni zaufaniem, aby czuli się w niej komfortowo. Zagadnienia dotyczące kształtowania warunków dla rozwoju pracowników wiedzy będą przedmiotem rozważań w następnym rozdziale. Na tym etapie, od ogólnych rozważań na temat cech pracownika wiedzy, przystąpiono do uchwycenia zestawu cech, pozwalających pracownikowi inicjować zmiany w przedsiębiorstwie.

Konstruując strukturę kluczowych cech skorzystano z opracowań: W. Kieżuna [14], M. Morawskiego [11] oraz A.J. Fazlagicia [15].

Pierwszą podstawową cechą pracownika wiedzy, a zarazem inicjatora zmian, jest posiadanie wiedzy ogólnej i specjalistycznej. Kategoria wiedzy ogólnej pozwala mu funkcjonować w konkretnej branży przemysłu lub w sektorze usług. Z kolei wiedza specjalistyczna pozwala mu być wysokiej klasy specjalistą w danej dziedzinie. Pakiet wiedzy, którym dysponuje profesjonalista jest ciągle przez niego uzupełniany, co pozwala mu na elastyczność w działaniu. Pomimo, że jest specjalistą z danej dziedziny nie stroni od przyswajania wiedzy z innych dziedzin nauki, która ułatwia mu wykonywanie nowych zadań i funkcjonowanie na globalnym rynku pracy. Ważną cechą inicjatora zmian w przedsiębiorstwie jest głębokie pragnienie pozyskiwania wciąż nowej wiedzy. Pracownik wiedzy uczy się przez całe życie – doskonalenie i uzupełnianie kwalifikacji traktuje jako coś oczywistego. Chcąc być profesjonalistą trzeba się ciągle doskonalić. Firma bez obaw może mu powierzyć wykonywanie ambitnych zadań i rozwiązywanie nawet najtrudniejszych problemów. W aspekcie innowacji, wiedza pozwala mu na szybkie reagowanie na problemy i kreowanie nowych rozwiązań. Pracownik wiedzy posiada umiejętność jej kompilowania dla potrzeb konkretnego zadania, a nawet wie, gdzie jej szukać. Pracownika wiedzy uznaje się za osobę, które swobodnie posługuje się narzędziami telekomunikacyjnymi i informatycznymi [11, s. 49]. Nowoczesne systemy przekazu informacji są dla niego jednym z podstawowych źródeł wiedzy, umiejętnie z nich korzysta w rozwoju zawodowym. Pracownik, korzystając z nich ma możliwość dotarcia do informacji, które są stosunkowo aktualne. Na bazie tych informacji próbuje, nierzadko przez analogię sytuacji, rozwiązywać problemy firmy. Wirtualny świat organizacji nie stanowi dla niego żadnej bariery, łatwo nawiązuje kontakty za pośrednictwem globalnej sieci przekazu. Współpraca z innymi organizacjami za pośrednictwem systemów teleinformatycznych stanowi dla niego impuls do działania, łatwo adaptuje rozwiązania stosowane w innych organizacjach w swojej firmie.

Istotną dla innowacji cechą pracownika wiedzy jest samomotywująca go kreatywność. Praca nad innowacjami sprawia mu satysfakcję, nie musi wykonywać jej tylko i wyłącznie dla celów zarobkowych. Wprowadzanie nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie daje mu poczucie wartości, spełnienia, niezależności, a przede wszystkim głęboką świadomość własnego potencjału [15]. Zatrudnieni w firmie pracownicy widzą dotychczasowy system funkcjonowania firmy jako formę przestarzałą, którą należy zmienić. Według Delphi Group, aż 70% wiedzy firmy jest w „głowie” pracowników [16 cyt. za: 17], zatem należy ją wykorzystać, aby usprawnić funkcjonowanie firmy.

Kolejną cechą pracownika wiedzy jest dalekowzroczność. Pracownik koncentruje się nie tylko na bieżących sprawach zawodowych, ale przede wszystkim myśli perspektywicznie. Wiedza, którą posiada pozwala mu analizować problem z różnych punktów widzenia. Pracownik prowadzi rozmyślenia „co by było gdyby”. Uwzględni on przy rozwiązywaniu problemu lub wprowadzaniu innowacji możliwości zasobowe firmy, analizuje koszty oraz samą efektywność spodziewanych wyników. Dalekowzroczność i umiejętności analityczne pracownika wiedzy są szczególnie przydatne w inicjowaniu nowych rozwiązań w kontekście ich wielowariantowość, wynikającej ze scenariuszy stanów otoczenia.

Kolejną cechą jest pragmatyzm – wiedza pracownicza znajduje swoje zastosowanie w konkretnych rozwiązaniach. Pracownik wiedzy potrafi zastosować właściwe metody i techniki we właściwych sytuacjach. Pragmatyzm podbudowany jest doświadczeniem zawodowym, co pozwala pracownikowi jeszcze bardziej dobierać nowe rozwiązania

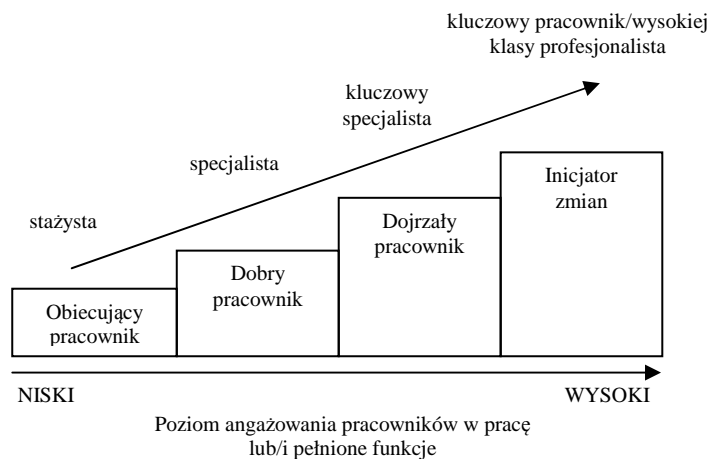
w sposób bardziej racjonalny niż intuicyjny [14, s. 34 cyt. za: 11, s. 46]. Pracownik wiedzy to pracownik rzeczowy, biegły w praktyce, opierający swe działania na logicznym, przyczynowo-skutkowym związku zjawisk i rzeczy. Inicjując zmiany ocenia realistycznie szanse odniesienia sukcesu [na podst. def. pragmatyzmu w: 18].

Pracownik wiedzy umie pracować w zespołach interdyscyplinarnych, jak i indywidualnie. Praca twórcza indywidualna lub zespołowa nie stanowi dla niego żadnego problemu, umie zależeć się w każdej sytuacji. Raz jest na pozycji lidera, kiedy indziej na pozycji wykonawcy. Ponieważ cechuje go stabilizacja emocjonalna jest w stanie pracować w różnych konfiguracjach zespołowych. Ta cecha jest szczególnie przydatna w trakcie rozwiązywania problemów, kiedy to pracownik wiedzy elastycznie reaguje na zmiany i asertywnie negocjuje sporne kwestie. Jest dobrym pracownikiem w zespole i poza nim. Członkowie zespołu chętnie z nim współpracują bowiem cieszy się on autorytetem.

Z kolei samodzielność pracownika wiedzy pozwala mu w dużej mierze samemu zorganizować sobie miejsce pracy, tworząc niezbędne oprzyrządowanie techniczne, gromadząc zasoby materialne i informacyjne. Samodzielność przejawia się również w chęci wykonywania wielu czynności bez żadnego wsparcia (pomocy) ze strony innych pracowników. Jego umiejętności organizatorskie pozwalają mu wykonywać czynności szybciej niż inni pracownicy. Pracownik wiedzy nauczył się bowiem zarządzać czasem. Jako dobry organizator analizuje proces inicjowania zmian z pozycji wykonawcy. Jego wiedza pozwala mu na rozbicie problemu na poszczególne elementy składowe wraz z podaniem pełnego oprzyrządowania w postaci *know-how*.

Nastawienie innowacyjne pracownika wiedzy wynika również z faktu, że umie on myśleć inaczej niż inni pracownicy, nie przyjmuje rzeczy oczywistych za oczywiste, wewnętrzny niepokój związany z chęcią stworzenia nowej wiedzy nie pozwala mu na schematyczność. Innowacje jego autorstwa są zatem oryginalne, niepowtarzalne. Oczywiście droga do innowacji kluczowych (przełomowych) dla firmy przebiega ewolucyjnie. Przez pierwszy okres pracy w firmie inicjuje on innowacje małe, najczęściej organizacyjne. Z czasem zakres innowacji ulega wzbogaceniu, pojawiają się innowacje produktowe, techniczne, metodologiczne i inne. Na rys. 1 przedstawiono schematyczne ujęcie rozwoju zawodowego pracownika w firmie. Dojrzewanie pracownika do roli inicjatora zmian nie musi trwać kilkanaście lat. Pracownik wiedzy nastawiony jest na szybki rozwój zawodowy. W stosunkowo krótkim okresie czasu (czasokres rozwoju zawodowego zależy od specyfiki zawodu) może on być przygotowany do pełnienia roli inicjatora zmian w firmie.

Przedstawione cechy nie wyczerpują wszystkich atrybutów pracownika wiedzy. Lista ma charakter otwarty, ciągle pojawiają się nowe cechy. Od pracowników wiedzy w organizacjach oczekuje się pełnienia nie tylko roli inicjatora zmian, ale również lidera, specjalisty, mentora itp. [11, s. 47]. Wielość ról pełnionych w organizacji powoduje, że za każdym razem omawiając poszczególne role można wyartykułować inne cechy pracownika wiedzy. W publikacji wskazano na priorytetowe cechy pracownika, który może być inicjatorem zmian w firmie.

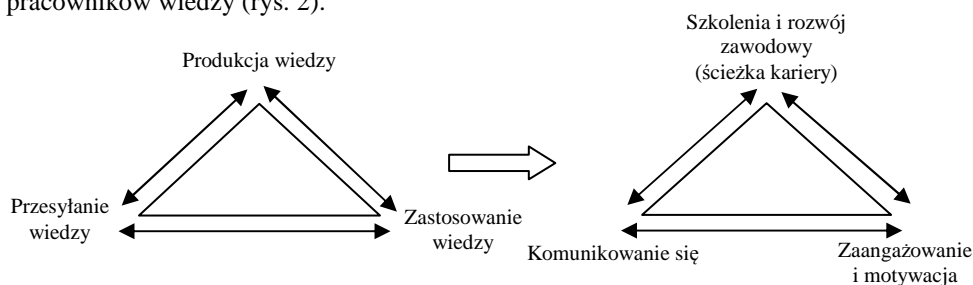


Rys. 1. Dojrzewanie pracownika wiedzy do roli inicjatora zmian
 Źródło: opracowanie własne, inspiracja na podstawie [19]

4. Inwestowanie w pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie

Istotny wkład w inwestowanie firm w pracowników wiedzy mają koncepcje organizacji uczących się [20 cyt za: 16, s.147]. Według P. Druckera zarządzanie pracownikami wiedzy będzie coraz trudniejsze ponieważ przełożeni nie mają nad nimi władzy, trudno ich kontrolować i nie można im rozkazywać [21, s. 285 cyt. za: 16, s. 147]. W takiej sytuacji rola pracodawcy musi się diametralnie zmienić. Musi on być organizatorem warunków, które pozwolą pracownikom wiedzy na produkcję, przesyłanie i zastosowanie wiedzy. Pracodawca powinien stworzyć klimat do tworzenia wiedzy potrzebnej dla „innowacji wartościowych” (*value innovation*), czyli takich które wpływają na strukturę kosztów przedsiębiorstwa i podnoszenie wartości dla nabywcy [16, s. 119-120].

Charakterystyczny trójkąt zależności zachodzących między produkcją, przesyłaniem i zastosowaniem wiedzy znany również jako model interaktywny przetwarzania wiedzy, który oddaje istotę zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie [3] stał się inspiracją do opracowania trójkąta zależności uwarunkowań, umożliwiających intelektualny rozwój pracowników wiedzy (rys. 2).



Rys. 2. Model interaktywnego przetwarzania wiedzy a rozwój pracowników wiedzy
 Źródło: opracowanie własne, inspiracja na podstawie [3] za: Knowledge Management in the Learning Society OECD, Paris 2000, s. 41

Podstawowym komponentem procesu inwestowania w pracowników wiedzy są szkolenia oraz edukacja. Najogólniej można je podzielić na metody związane z miejscem pracy (*on-the-job*) oraz w oderwaniu od miejsca pracy (*off-the job*)[8]. W ramach grupy pierwszej do metod doskonalenia zalicza się: przyuczanie, instrukcje, asystenturę, zastępstwo, koła jakości. W grupie drugiej zastosowanie najczęściej mają: wykłady, rozmowy nauczające, analizy studiów przypadków, gry planistyczne, odgrywanie ról, nauczanie programowe, treningi itp. Szkolenia mogą być teoretyczne oraz praktyczne. Mogą być realizowane systematycznie, okresowo lub sporadycznie. Ponadto mogą odbywać się na stanowisku pracy lub poza nim. Na rynku pojawiło się wiele nowych metod i technik indywidualnego oraz grupowego doskonalenia kadr, np. coaching, mentoring. Pracownik wiedzy może być zarówno uczestnikiem szkoleń, jak i mentorem i/lub trenerem dla innych uczestników. Organizując szkolenia należy szczególnie zwrócić uwagę na zakres tematyczny szkoleń. Tematyka szkoleń musi być starannie dobrana do potrzeb i oczekiwań pracowników wiedzy, aby w ich trakcie mogli wzbogacić swoją wiedzę. Jest to bardzo trudne zadanie dla pracodawcy, któremu może się wydawać, że tematyka szkolenia jest atrakcyjna, gdy tymczasem jej uczestnicy mają większą wiedzę niż prowadzący. Biorąc udział w takich szkoleniach pracownicy wiedzy korzystają jedynie z możliwości wymiany wiedzy pomiędzy uczestnikami, natomiast treści przekazywane przez organizatorów są dla nich bezużyteczne. Tematyka szkoleń musi być zatem ustalona z pracownikami wiedzy.

Polityka podnoszenia kwalifikacji i umiejętności pracowników wiedzy wynika z przyjętej strategii personalnej przedsiębiorstwa. Jej podstawą są indywidualne plany rozwoju poszczególnych pracowników (ścieżki kariery). Każdy plan rozwoju pracownika jest zbiorem działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracownika przez rozpoznanie i zweryfikowanie jego potrzeb, aspiracji i możliwości, a następnie dobór metod doskonalenia (szkoleń). Plan kariery dla pracownika wiedzy musi być dla niego wyzwaniem, które pozwoli mu na uruchomienie pokładów wiedzy (uświadomionej i nieuświadomionej) dla dobra firmy. Jeżeli ścieżka kariery będzie zbyt płytka, a uzyskanie awansu nie będzie wymagało większego wysiłku, to satysfakcja pracownika wiedzy będzie mniejsza. Jego ścieżka kariery musi uwzględniać kryteria awansu, porównywalne z globalnymi wymaganiami rynku pracy.

Istotnym komponentem dla rozwoju pracowników wiedzy w firmie jest system komunikowania się. Pracownicy wiedzy oczekują sprawnych przepływów informacji, a nawet dostępu do *CEO*, czyli ścisłego kierownictwa [19]. Pracownicy wiedzy mogą ignorować obowiązującą hierarchię korporacyjną, a rozbudowane struktury mogą stanowić dla nich barierę dla inicjowania zmian. Oczekują szybkiego sposobu dotarcia ze swoimi pomysłami na sam szczyt organizacji. Pracownicy wiedzy cenną sobie swój czas, nie lubią marnować go na niepotrzebne działania, nieprzynoszące im efektu w postaci przyrostu wiedzy. Systemy przekazu informacji muszą być szybki i efektywne. Ponadto pracownicy wiedzy oczekuje od firmy implementacji najnowszych rozwiązań transferu wiedzy. Firmy muszą śledzić zmiany zachodzące w sposobach przekazu informacji i dotrzymywać kroku nowym rozwiązaniom techniczno-organizacyjnym. Według M. Armstronga [8, s. 166] sieć Intranetu zajmuje obecnie istotne miejsce w przekazie wiedzy i stanowi 47% wskazań badanych firm amerykańskich i japońskich (N=431). Na drugiej pozycji są hurtownie danych (33%), na kolejnych informacje przekazywane za pośrednictwem poczty e-mail, systemy analizy danych itp. [8, s. 166]. Pozyskiwanie wiedzy za pośrednictwem komputerowych systemów przekazu ułatwia pracownikom dostęp do informacji i pozwala zintensyfikować działania służące tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy.

Kolejnym warunkiem, który musi firma spełnić, aby umożliwić pracownikom wiedzy pełnienie przez nich roli innowatorów, jest kwestia budowania zaangażowania pracowniczego. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji zaangażowania. Najogólniej ujmując o zaangażowaniu można mówić wówczas, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a przede wszystkim wtedy, gdy podejmują dodatkowe działania na rzecz firmy, wykraczające poza ich formalne obowiązki [22]. Zaangażowanie jest związane ze zmianą stanu umysłu pracowników, których charakteryzuje wigor, poświęcenie i oddanie dla firmy [23]. Pracowników wiedzy łatwiej niż innych pracowników zaangażować w działania firmy. Na taką atmosferę zaangażowania składa się wiele czynników zarówno z zakresu ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi), jak i z obszaru budowania kultury organizacyjnej. W tabeli 1 przedstawiono ewolucję metodologii oddziaływania przełożonych na pracowników z uwzględnieniem wybranych metod i technik. Zespół pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie jest bardzo zróżnicowany. Są w nim zarówno osoby skłonne do samodzielnego działania, otwarte na dzielenie się wiedzą, poszukujące obszarów zmian, jak i osoby konserwatywne, mało samodzielne, dążące do zachowania istniejącego statusu quo. Przełożeni obserwując i oceniając poszczególnych pracowników dobierają indywidualne metody oddziaływania na nich. Inne metody będą stosowane w odniesieniu do pracowników wiedzy, których cechuje duża samodzielność w działaniu, a inne dla pozostałych pracowników. Pracownikom wiedzy nie można rozkazywać, nakazywać, ograniczać ich pracę do rutynowych działań bowiem takie warunki mogą zmusić ich do poszukiwania nowego miejsca pracy, co było by wielką stratą dla firmy.

Tab. 1. Ewolucja metod i technik oddziaływania przełożonych na podwładnych

Lp.	Poziomy oddziaływania	Metody i techniki oddziaływania	Zachowanie pracowników
1.	Nakazowo-kontrolny	Nakazy, polecenia, zakazy, biurokratyczne regulacje stosunków pracy, rozbudowany system kontroli	Podporządkowanie
2.	Instruowanie	Zawiadomienia, instruktaż, biuletyny, notatki służbowe	Uległość
3.	Informowanie	Poczta elektroniczna, gazeta firmowa, zebrania, konsultacje, wizytacje	Świadomość
4.	Konsultacja	Zebrania pracowników, spotkania z kadra kierowniczą, praca zespołowa, zebrania zespołów, poczta elektroniczna	Włączanie się
5.	Zaangażowanie	Wywiady grupowe, zebrania zespołów, wywiad zogniskowany, warsztaty, zespoły projektowe, wymiana doświadczeń i wiedzy (crossing)	Zaangażowanie
6.	Uppełnomocnienie	Trening, zespołowe rozwiązywanie problemów, rozmowa, mentoring, coaching	Pełne zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [19]

Kluczem do sukcesu współczesnych firmy jest pełne zaangażowanie wszystkich pracowników. Obecnie na najwyższym poziomie jest ono w firmach japońskich, wskaźnik zaangażowania osiąga tam wartość 70% (odsetek zaangażowanych w ogólnej liczbie uczestników badań). W firmach amerykańskich kształtuje się on na poziomie 50%, a w europejskich oscyluje wokół wartości 45% [24 za: Hewitt Associates]. Kluczem do

pełnego zaangażowania pracowniczego jest przede wszystkim orientacja na pracowników wiedzy i stworzenie im możliwości pełnienia roli inicjatorów zmian w przedsiębiorstwie. Pracownicy wiedzy stają się benchmarkiem dla innych pracowników, którzy naśladując ich będą starali się również angażować w działania firmy.

Poza wymienionymi komponentami, stanowiącym wkład firmy w rozwój pracowników wiedzy istotne znaczenie ma również, zdaniem A.J. Fazlagica [25 cyt. za: 16, s. 148] wystrój miejsca pracy, które powinno ułatwiać pracownikowi koncentrację na myśleniu. Pracodawca powinien zapewnić pracownikowi prywatność akustyczną (swoboda prowadzenia rozmów), wizualną (możliwość fizycznego odseparowania się wzrokiem od innych) i przestrzenną (miejsce pracy dostępne tylko dla pracownika).

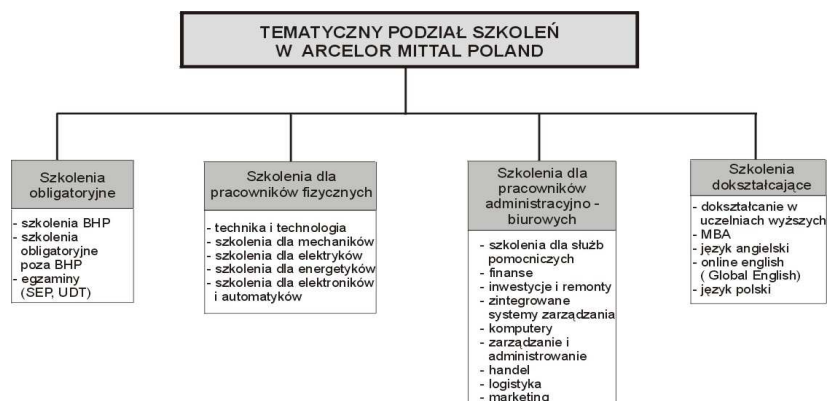
Zakres problemów związanych ze stworzeniem uwarunkowań potrzebnych dla prawidłowego funkcjonowania w firmie pracowników wiedzy nie został wyczerpany, nie mniej wskazano na główne komponenty inwestowania, do których zaliczono szkolenia, komunikowanie się i zaangażowanie pracowniczego. W publikacji nie podjęto rozważań na temat motywacji w odniesieniu do pracowników wiedzy ze względu na rozległość problematyki. Należałoby bowiem omówić kwestie udziału pracowników wiedzy w zyskach firmy, sposoby nagradzania i premiowania, a także kwestie doboru motywatorów pozafinansowych. Rozważania zawarte w podręcznikach z zakresu ZZL trzeba adaptować do potrzeb i oczekiwań pracowników wiedzy. Dla nich motywacją jest głębokie wewnętrzne przekonanie, że ich wiedza będzie przydatna dla firmy, a stosowane motywatory powinny im ułatwiać koncentrowanie się na innowacyjnym podejściu do realizowanych w przedsiębiorstwie zadań.

5. Studium przypadku – inwestowanie w rozwój pracownicy wiedzy w wybranych firmach

Pierwszą firmą, która została użyta jako studium przypadku była firma Nucor Steel. Firma jest uznawana za najbardziej innowacyjnego producenta stali na świecie. Firma należy do największych producentów stali na rynku amerykańskim. Sukces firmy polega na wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Wynagrodzenie pracowników składa się z wynagrodzenia zasadniczego i premii. Wielkość premii uzależniona jest od efektów pracy indywidualnej i zespołowej (25-40 osobowe zespoły). W latach 90. wynosiła ona nawet 80% do 19% płacy podstawowej. W okresie kryzysu realizowano w firmie program „*Share the Pain*”, którego istota polegała na tym, że redukcja płac pracowników zawsze szła w parze z redukcją wynagrodzenia kadry kierowniczej. Aby zapewnić sprawność komunikowania się pracownikom organizowano pracę w zakładach liczących nie więcej niż 250-300 osób. Kontakty bezpośrednie są w firmie podstawową formą wymiany wiedzy. Każdy dyrektor zakładu organizuje dla swoich pracowników *dinner party*. Impreza odbywa się cyklicznie, raz w roku. Ponadto realizowane są spotkania kadry kierowniczej, które odbywają się trzy razy w roku. W ramach wymiany doświadczeń kierownicy średniego szczebla odwiedzają inne oddziały przedsiębiorstwa [3].

Podobny zakres działań można spotkać w przedsiębiorstwie hutniczym ArcelorMittal. Globalna grupa kapitałowa należy do największych producentów stali na świecie. Rocznie produkuje około 100 milionów ton stali surowej (77,5 milionów stali w 2009 roku). W Polsce znajduje się zakład o nazwie ArcelorMittal Poland. Przedsiębiorstwo powstało na bazie Polskich Hut Stali i zatrudnia około 10 tys. pracowników. Przedsiębiorstwo skupia 70% potencjału produkcyjnego krajowego hutnictwa. ArcelorMittal dąży do osiągnięcia wysokiej jakości kapitału ludzkiego (zbieżność z celem firmy Nucor Steel). ArcelorMittal

proceeds among others *Akademię Menedżera*, cycle of trainings, grouped thematically, addressed to the management staff. Participants of *Akademię Menedżera* are members of the board and management of the company (level 1), higher management staff (level 2), middle management staff (level 3) and lower management staff (level 4). The topics of the trainings are ordered according to categories: 1. Basics and knowledge 2. Management skills 3. Professional skills. ArcelorMittal Poland organizes this type of training since 2006. During the training, the management staff acquires knowledge and skills that allow them to take orientation in the results of „*Moja firma*”, leadership „*Mój pracownik*”, individual effectiveness „*Moja efektywność*” and building teams „*Mój zespół*” [26]. ArcelorMittal also organizes formal training for the remaining employees (the scope of the training is presented in Fig. 3). In addition, the company realizes a program „*Zarządzania talentami*”, which is aimed at the development of outstanding employees. It is based on the principle „we work with the best”. In this regard, the company, among others, cooperates with technical schools, organizing internships for students within the program „*Zainstaluj się*”. To take care of the development of the staff after 50 years of life, ArcelorMittal implements the program „*Aktywni 50+*”. The program is aimed at employees with long work experience, who play the role of mentors for newly hired employees.



Rys. 3. Przykładowa tematyka szkoleń realizowanych w ArcelorMittal Poland
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów szkoleniowych z przedsiębiorstwa

Employees of knowledge in the company ArcelorMittal Poland participate in the process of improving the functioning of the company. In 2009, about 400 improvement projects were reported, of which almost 80% were in the implementation phase, and 16% had already been completed. Within the program „*TOP – Teraz o Przyszłości*” employees in working teams are looking for savings, to reduce production costs of 1 ton of steel. Thanks to the engagement of the employees, it was possible to achieve savings of 19.7 euros per 1 ton of steel. Savings were achieved by rationalizing operations of the production process (5.6 euros/1 ton of steel), service and maintenance processes (7.3 euros/1 ton), streamlining the actions of the transport department (5.5 euros/1 ton) and improving management functions through twinning actions (1.3 euros/1 ton of steel).

Przekazywanie niestrukturalizowanej wiedzy w przedsiębiorstwie ArcelorMittal realizowane jest poprzez crossing personalny, odwiedzanie przez kadrę kierowniczą średniego szczebla innych oddziałów przedsiębiorstwa, spotkania pracowników z członkami zarządu (program „Porozmawiaj z Prezesem”), okresowe burze mózgów, wymianę wiedzy w zespołach roboczych, rozczłonkowanie struktury hierarchicznej (*Lean Management*) i wiele innych działań [27]. W przedsiębiorstwie powołano *Akademię Postępu*, której uczestnikami są wszyscy pracownicy, widzący konieczność i/lub szansę zmian w miejscu pracy.

Należy również podkreślić, że w ArcelorMittal Poland realizowane są badania poziomu zaangażowania pracowniczego. W 2008 wskaźnik zaangażowania pracowniczego, uzyskany w trakcie badań, wyniósł 31% (N=1620) [28]. W 2011 roku odbyły się kolejne badania poziomu zaangażowania i wówczas uzyskano wskaźnik 47% zaangażowania, odnosząc go do uśrednionej wartości wskaźnika charakteryzującego zaangażowanie pracowników w Unii Europejskiej, który wynosi 45% można stwierdzić, że poziom uzyskany w przedsiębiorstwie hutniczym należy uznać za zadawalający. Tak wysoki wzrost na przestrzeni trzech lat był wynikiem systematycznej pracy nad zmianami w systemie komunikowania się i organizacji pracy, w tym: uproszczenia struktur organizacyjnych, wymiany informacji w zespołach, przejrzystej motywacji.

6. Podsumowanie

Przedstawione w publikacji zagadnienie wprowadziły czytelnika w tematykę inwestowania w rozwój pracowników wiedzy, aby przygotować ich do pełnienia roli inicjatorów zmian. Rosnąca rola wykształcenia i edukacji pociąga za sobą konieczność zmiany zachowań pracodawców do stosunku pracowników. Pracownicy posiadają bowiem wiedzę, która jest cennym kapitałem dla firmy. Należy zatem stworzyć takie warunki pracownikom, aby mogli podzielić się tą wiedzą, a jednocześnie, aby zachęcić ich do tworzenia nowej wiedzy użytecznej dla firmy. Przytoczone przykłady dwóch wielkich przedsiębiorstw hutniczych wskazują, że można osiągnąć sukces, jeżeli pracodawca zadba o rozwój pracowników i umożliwi im angażowanie się w funkcjonowanie firmy.

Literatura

1. Blair T., cyt.za: Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A.: Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Wyd. SGH, Warszawa, 2004, s. 11.
2. Drucker P.F.: Knowledge – Worker Productivity. The Biggest Challenge. California Management Review, Vol. 41, No. 2, Winter 1999, s. 79.
3. Fazlagić J: www.fazlagic.egov.pl/artykuly.php?artykul=10&zakladka=1 (20.11.2011).
4. Drucker P.F.: Społeczeństwo pokapitalistyczne. PWE, Warszawa, 1999, s. 13-14.
5. Gajdzik B.: Zaangażowane zarządzanie przedsiębiorstwem. [w:] Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania, (red.) H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała, 2009, s. 178-187.
6. Stwierdzenie przyjęte za: Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A.: Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2004, s. 13.
7. Davenport T. H.: Thinking for a Living. How to get better performance and results from knowledge workers. Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts 2005, s. 10, 22.

8. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków, 2007, s. 166-168.
9. Drucker P.F., cyt. za: Elliman T., Eatock T., Spencer N.: Modelling knowledge worker behavior in business process studies. *Journal of Enterprise Information Management*, 2005, s. 18.
10. Fazlagić A.J.: Zatrudnianie i produktywność w gospodarce wiedzy. *Problemy Jakości*, 2001, nr 11.
11. Morawski M.: Zarządzanie profesjonalistami. PWE, Warszawa, 2009, s. 40, 44, 47, 49.
12. Pocztownski A.: Zarządzanie szkoleniami w firmie. [w:] *Szkolenia i rozwój pracowników a sukces firmy* (red.) A. Ludwiczynski, PFPK, Warszawa, 1999, s. 291.
13. Drucker P.F.: Zarządzanie w XXI wieku. Wyd. Muza, Warszawa 2000, s. 148-149.
14. Kiezun W.: Motywacja. *Nowe Życie Gospodarcze*, 1998, nr 16, s. 34, tego samego autora: *W stronę antyutopii. Przegląd Organizacji*, 2003, nr 2.
15. Fazlagić A.J.: Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie. Wyd. Milenium, Gniezno, 2006, s. 75.
16. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. *Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wyd. Poltext, Warszawa, 2010, s. 145, 147, 148.
17. Beazley H., Boensich J., Harden D., *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity Leave*. JohnWiley & Sons, Hoboken 2002, s. 35.
18. Šmid W.: *Leksykon menedżera*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2000, s. 280.
19. Smythe J.: CEO – dyrektor do spraw zaangażowania. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2009, s. 33.
20. Garvin D., *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, July-August, 1993, s. 78-91.
21. Drucker P.F., *Zawód menedżer*. Wyd. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 285.
22. Armstrong M.: *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Kraków, 2009, s. 123.
23. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B.: *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic*. *Journal of Happiness Studies*, 2002, vol.3, s. 71-92.
24. Juchnowicz M.: *Zarządzanie przez zaangażowanie*. PWE, Warszawa, 2010.
25. Fazlagić A.J., *Przestrzeń do myślenia*. CIO, 2007, (1-2).
26. Gajdzik B., *Przedsiębiorstwo po restrukturyzacji*. Monografia, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2009, s. 186-186.
27. Gajdzik B.: *Zarządzanie talentami*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2010, nr 3 (722), s. 14-22.
28. Gajdzik B.: *The level of workers' engagement in the steelworks*. [in:] Kuzmanović S.: *Machine design*, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Novi Sad 2009, p. 299-302.

Dr inż. Bożena GAJDZIK
 Katedra Zarządzania i Informatyki
 Politechnika Śląska
 40-019 Katowice, ul. Krasińskiego 8
 tel. (32) 603 43 26
 e-mail: Bozena.Gajdzik@polsl.pl