

Anna Pietruszka-Ortyl

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

MENEDŻER PRACOWNIKÓW WIEDZY

Streszczenie: Punktem wyjścia w opracowaniu jest charakterystyka nowej klasy – pracowników wiedzy – oraz przedstawienie profilu kompetencji profesjonalisty. Następnie wskazano podstawowe elementy środowiska pracy specjalisty. Artykuł kończy nakreślenie zadań przywódcy intelektualistów.

Słowa kluczowe: kompetencje profesjonalisty, menedżer specjalistów, środowisko pracy pracownika wiedzy.

1. Wstęp

Funkcjonowanie organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy wymusza na zarządzających nimi przyjęcie odmiennej od dotychczasowej optyki. Na skutek redefinicji struktury zasobów ludzkich współczesnego przedsiębiorstwa dochodzi bowiem do reorientacji z zasobów materialnych na niematerialne – wzrasta rola kapitału ludzkiego jako strategicznego dobra organizacji stanowiącego podstawowy nośnik wiedzy, główną płaszczyznę i nadrzędny katalizator jej kreacji.

Jak podkreśla L.C. Thurow [2006, s. 14], wiedza obecnie jest nową podstawą dobrobytu, a nigdy dotąd tak nie było. W przyszłości, mówiąc o swoim majątku, właściciele będą mówić o kontroli nad wiedzą. Zmienia się także język dotyczący wytwarzania majątku. Można było mówić o posiadaniu zasobów materialnych, jednak nie można analogicznie mówić o „posiadaniu” wiedzy. Z ludzi, którzy mają wiedzę, nie da się zrobić niewolników. To, na czym dokładnie polega kontrolowanie, posiadanie wiedzy, staje się istotną kwestią w gospodarce opartej na wiedzy.

Konstytuuje się zatem nowa klasa pracowników wiedzy – kompetentnych, wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów, lojalnych jedynie względem osobistego rozwoju zawodowego, grających w oparciu na swoich kompetencjach oraz gotowości do zmian, których największym majątkiem jest talent.

Wobec takich przeobrażeń pracowników organizacji nowej ery pojawiają się konkretne wyzwania i problemy do rozstrzygnięcia – zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Przybierają one postać między innymi następujących zagadnień:

- jak umotywić pracowników wiedzy do dzielenia się wiedzą, budowania wiedzy organizacyjnej, gdy klasyczne umowy społeczne dotyczące lojalności i identyfikacji pracownika z organizacją, odpowiedzialności za działalność przedsiębiorstwa przestają obowiązywać,
- jak budować i wpływać na kształtowanie sieci kontaktów, zakorzeniając je w konkretnej organizacji,
- czy w aspekcie świadczenia usług globalnie pokonywać bariery kulturowe determinujące otwartość w zakresie dzielenia się wiedzą,
- jak kształtować pożądaną przez pracowników strefę komfortu i jak ona wygląda,
- jakie są podstawy władzy w kontekście przewodzenia pracownikom wiedzy.

W konsekwencji ewolucji ulega praca menedżerów, a wręcz w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy mówi się o „końcu świata menedżerów”, gdyż w tym przypadku oddzielanie tych dwóch grup nie ma sensu. Praca oparta na wiedzy może być i zazwyczaj jest wykonywana zarówno przez menedżerów, jak i podwładnych im profesjonalistów. Pod względem wymiernych korzyści i kosztów różnica pomiędzy zarządzaniem a pracą opartą na wiedzy współcześnie jest niewielka [Davenport 2007, s. 156]. Dlatego też w odniesieniu do pracowników wiedzy najczęściej podkreśla się ideę przywództwa i sięga się do metafory heterarchicznej sieci powiązań między neuronami. Zgodnie z nią rola menedżera profesjonalistów jest zmienna w zależności od kontekstu oraz kompetencji. Centrum władzy, realizując właściwe zadania przywódcze, stanowi ten pracownik wiedzy, który dysponuje kompetencjami adekwatnymi do aktualnej sytuacji i w konkretnych warunkach [Imafidon 2009, s. 24].

Głównym celem opracowania jest ukazanie osobliwości zadań przywódczych będących udziałem zarządzających profesjonalistami na tle specyfiki profesji pracowników wiedzy z uwzględnieniem charakterystyki ich środowiska pracy. Wykorzystywaną wiodącą metodą badawczą jest metoda analizy i krytyki piśmiennictwa przy współdziałaniu metody analizy i konstrukcji logicznej w charakterze pomocniczym.

2. Specyfika i profil kompetencyjny pracownika wiedzy

Liczne podejmowane w literaturze przedmiotu rozważania prowadzą do konkluzji, iż centrum zainteresowania staje się praca oparta na wiedzy, a wyzwaniem organizacji XXI wieku – orientacja na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających unikalne kompetencje, perfekcyjnych w swoich działaniach, dążących do mistrzostwa osobistego, a tym samym mających zasadniczy wpływ na tworzenie wartości firmy. Takie jednostki P. Drucker określa mianem pracowników wiedzy [Milczyńska-Kowalska, Partycki 2003, s. 245]. Ich cechy przyczynią się do tego, że będą oni postrzegani jako minifirmy, atomy korporacji, których środowisko działania tworzyć będą przede wszystkim struktury sieciowe.

Dlatego K. Perechuda [2005, s. 139] takiego pracownika definiuje jako „niezależnego nomada wchodzącego w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej”. Kluczową jego kompetencją będzie umiejętność swobodnego dryfowania w przestrzeniach: społecznej, politycznej, gospodarczej, religijnej i innych, a najcenniejsze – myślenie obrazowe, wykształcenie humanistyczne (w zakresie filozofii, psychologii, socjologii, pedagogiki) oraz umiejętność interpretacji symboli rzeczywistości gospodarczej, społecznej, kulturowej, politycznej itp. Bazą kompetencyjną będzie więc gruntowna wiedza ogólna, wieloaplikacyjna, a nie ograniczona, specjalistyczna [Sasse, Schwing, Dochterman 2008, s. 36]. Dryfujący pracownik wiedzy to „odczytywacz” symboli i znaczeń we wszystkich aspektach przestrzeni, który zaraża innych poczuciem indywidualności, skłania do własnych poszukiwań, negując tradycyjne wzorce i schematy postępowania.

W konsekwencji konstytuuje się nowa klasa – pracowników wiedzy – tych, głównie pracujących z informacjami lub rozwijających i wykorzystujących wiedzę na stanowisku pracy [Chick 2007, s. 40], osób reprezentujących wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, do których najważniejszych celów pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport 2007, s. 22]. Dlatego H. Czubasiewicz [2009, s. 249] podkreśla, iż w istocie pracownik wiedzy to nie stanowisko, a raczej pozycja zajmowana w organizacji, wynikająca z posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, intelektualnych, osobowościowych warunkujących określone zachowania i motywacje. Przekładają się one na umiejętności rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, dla której się pracuje. Wówczas pracownik wiedzy odgrywa rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora.

W swej istocie więc praca oparta na wiedzy charakteryzuje się dużą autonomią wykonawcy, małą strukturyzacją i niską rutynizacją, a także wysokim poziomem abstrakcji i kompleksowością. Od pracownika wymaga zaawansowanej wiedzy, kreatywności i innowacyjności [Ramirez, Steudel 2008, s. 565]. Jej specyfika determinuje konkretne cechy profesjonalisty, określa jego środowisko pracy, zarysowując konkretne atrybuty (zob.: [Abbasi, Belhadjali, Hollman 2009, s. 368; Ehin 2008, s. 338; Imafidon 2009, s. 24; Morawski 2009a, s. 155-156; Yang, Moon, Rowley 2009, s. 27]; tab. 1):

- efekty pracy pracowników wiedzy są trudno mierzalne i kwantyfikowalne,
- specjaliści są wynagradzani za pomysły i rozwiązania – nie za liczbę godzin przepracowanych na stanowisku pracy,
- profesjonaliści w swojej pracy koncentrują się na wynikach i rzeczywistej wartości dodanej – nie wysiłkach, wkładzie i kosztach,
- pracownicy wiedzy doskonale wiedzą, że ludzie i ich wiedza, a nie stanowiska pracy, decydują o sukcesie organizacji,
- specjaliści są niechętni biurokracji, rozgrywkom politycznym, a brak kompetencji jest w ich oczach dyskwalifikujący,

- profesjonaliści spodziewają się systematycznego pionowego i poziomego sprzężenia zwrotnego o rezultatach wykonywanej pracy,
- warunkiem *sine qua non* kreatywności pracownika wiedzy jest komfortowe samopoczucie na stanowisku pracy zależne od silnie rozbudowanego kapitału społecznego,
- dzielenie się wiedzą cichą i budowanie kapitału społecznego, zwłaszcza w oparciu na relacjach zewnętrznych, jest krytyczne dla ich sukcesu,
- specjaliści oczekują zainteresowania ze strony przełożonych wszystkimi swoimi pomysłami, nie zawsze adekwatnymi w konkretnej sytuacji organizacyjnej.

Tabela 1. Pracownicy wiedzy jako profesja

Atrybuty profesjonalisty		
WIEDZA	jako zasób	nieustannie modyfikowany, dynamicznie zmienny, błyskawicznie i wielokierunkowo ewoluujący
	sposób nabywania	studia, praktyka zawodowa, nieustanne samoszkolenie, śledzenie na bieżąco pojawiających się nowości
	miejsce nabywania	uczelnie wyższe – tylko na etapie wstępnym, później praktyka, kursy branżowe i nieustanne samokształcenie
	czas nabywania	<i>non stop</i> , całe życie
	wspólnota wiedzy	nieformalne uczestnictwo w wirtualnych grupach dyskusyjnych (w sieci) wymieniających informacje i doświadczenia
WARTOŚCI W PRACY	praca	jako szansa osobistego rozwoju
	wartość naczelną: praca traktowana	jako czynność autoteliczna (zabawa, samorealizacja)
	główne miary jakości wykonanej pracy	walory pragmatyczne, ale i estetyczne (funkcjonalność, użyteczność, lecz także piękno, elegancja stosowanych rozwiązań)
	potrzebne przedmioty	autoekspresja – forma sztuki, wymagająca kreatywności, poszukiwania nowych niestandardowych rozwiązań, przekraczanych granic („ludzkich” i „sprzętowych”)

Źródło: [Czarkowska 2006, s. 180].

Ze względu na wyjątkowe cechy pracy opartej na wiedzy i niecodzienne wyróżniki profesjonalisty, aby zostać „koczownikiem” wiedzy, należy mieć odpowiedni potencjał. Obejmuje on zarówno kompetencje rozumiane jako wysoki poziom wiedzy będącej wypadkową wykształcenia ogólnego i specjalistycznego oraz doświadczenia, ale również pewne zachowania oraz cechy psychologiczne, w postaci specyficznych cech osobowościowych, między innymi: przedsiębiorczości, samodzielności, adaptacyjności, innowacyjności, odpowiedzialności czy elastyczności.

Finalnie, portfel kluczowych kompetencji specjalisty powinien uwzględniać (tab. 2): dogłębną wiedzę ekspercką, umiejętności przywódcze, pracy w zespole, efektywnego komunikowania się, budowania zaufania, wysoką kreatywność i innowacyjność, a także orientację na działanie, zdolność krytycznego myślenia oraz nawiązywania i utrzymywania długotrwałych relacji z klientami.

Tabela 2. Kluczowe kompetencje pracownika wiedzy

Kluczowa kompetencja	Atrybuty
Orientacja na działanie	Ustala cele, osiąga je, przewyżcza przeszkody, ustanawia standardy, przyjmuje odpowiedzialność i ustala jej zakres, tworzy środowisko zorientowane na efekty oraz jest aktywny
Komunikacja	Komunikuje się dobrze, zarówno werbalnie, jak i na piśmie. Efektywnie przekazuje informacje, dzieli się pomysłami z innymi. Uważnie słucha oraz rozumie różne punkty widzenia. Prezentuje pomysły uważnie i precyzyjnie. Rozumie istotne informacje zawarte w prezentowanych danych.
Kreatywność/innowacje	Tworzy nowe idee oraz rozwija i ulepsza już istniejące systemy. Podejmuje ryzyko poszukiwań nowych rozwiązań. Zachęca do podobnych zachowań
Krytyczne myślenie	Posiada zdolność definiowania niejasnych kwestii oraz koncentracji na pojawiających się problemach. Wykonuje zadania prawidłowo dzięki solidnemu działaniu
Orientacja na klientów	Słucha klientów, buduje ich lojalność, powoduje wzrost ich satysfakcji, zapewnia zaangażowanie, dostrzega oczekiwania klientów oraz odpowiada na nie
Umiejętności interpersonalne	Efektywnie nawiązuje rozmowę z innymi, buduje zaufanie w relacjach z innymi
Przywództwo	Motywuje, deleguje, inspirowe, współpracuje, zachęca innych. Rozwija kulturę, w której pracownicy mają poczucie przynależności. Buduje konsensus oraz rozstrzyga konflikty. Skupia pracę zespołu na osiąganiu celu (celów)
Praca zespołowa	Wie, kiedy oraz jak przyciągać, rozwijać, nagradzać i wykorzystywać zespoły do optymalizacji wyników. Działa w celu budowania zaufania, inspirowe entuzjazm, zachęca innych, pomaga rozstrzygać konflikty i osiągać konsensus w celu zdobycia wysokich wyników
Ekspertyza techniczna	Wykazuje duży poziom profesjonalizmu technicznego oraz wiedzy eksperckiej. Posiada wiedzę o firmie z zakresu jej działalności operacyjnej, strategii i procesów finansowych, oraz ich konsekwencjach dla firmy

Źródło: [Berger, Berger 2004, s. 6-8] (cyt. za: [Grudzewski i in. 2010, s. 24]).

3. Optymalne środowisko pracy specjalisty

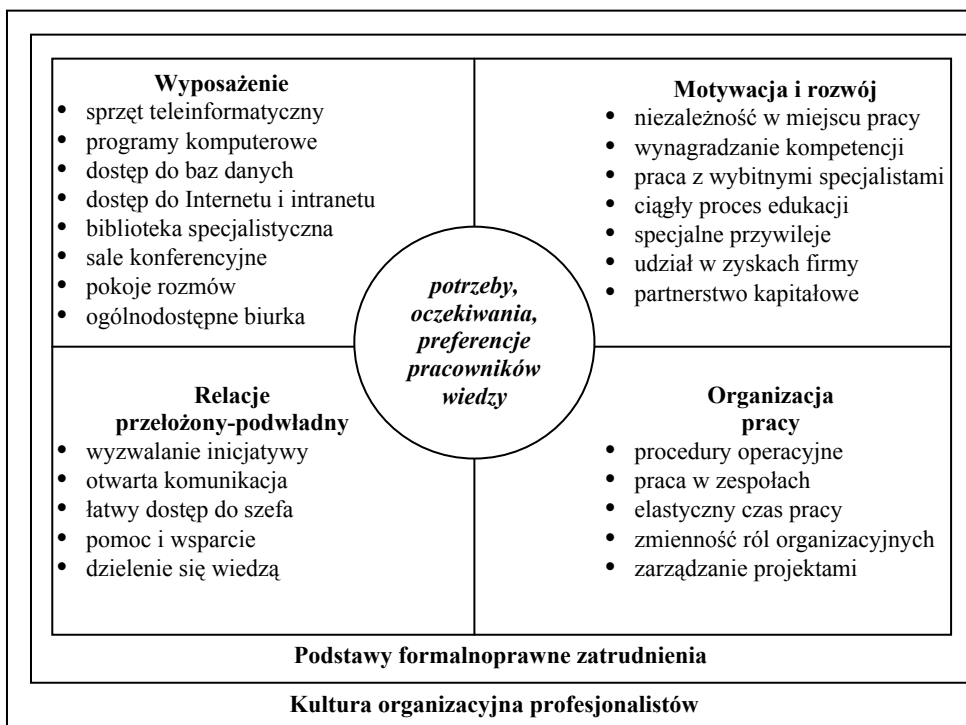
Dysponujący tak szerokim wachlarzem kompetencji pracownicy wiedzy stanowią osobliwą kategorię. Mianowicie w pełni mobilni, elastyczni, o ogromnych możliwościach adaptacyjnych są w stanie świadczyć swoje usługi z każdego miejsca globu – czas i miejsce przestają mieć znaczenie. Ponadto, nie mając żadnych dylematów etycznych co do zmiany miejsca pracy, sprawiają, iż kompetencje, którymi dysponują, są ważniejsze dla zabiegających o nich organizacji niż ich przynależność do konkretnej instytucji w celu rozwoju kariery zawodowej. Dlatego też przedsiębiorstwa, chcąc pozyskać dla nich bezcenne kompetencje profesjonalistów, powinny stworzyć

im odpowiednie środowisko pracy, bowiem „przemysłane, świadomie projektowane środowisko pracy staje się inspirującym ładunkiem motywacyjnym” [Morawski 2009a, s. 157].

Strategiczną kwestią pozostaje budowanie lojalności pracowników wiedzy. Odpowiedź mogą stanowić działania poszczególnych organizacji w kierunku pozyskiwania i utrzymywania specjalistów, a to diagnozowanie psychologicznych potrzeb profesjonalistów, tworzenie przyjaznych warunków rozwoju intelektualnej poczty pantoflowej, czyli przede wszystkim formowanie kapitału społecznego przedsiębiorstwa oraz budowanie wizerunku firmy opartej na pracownikach wiedzy i kształtowanie marki dobrego pracodawcy.

M. Morawski proponuje, by w ramach opracowywania odpowiedniego środowiska pracy dla profesjonalistów stworzyć tzw. strefę komfortu odwołującą się do czterech aspektów (rys. 1) (szerzej zob.: [Morawski 2009b, s. 65-68]):

- organizacji pracy opartej na rolach, projektach i zespołach,
- możliwości rozwoju i motywacji,
- nowoczesnego wyposażenia ułatwiającego i wspomagającego realizację zadań,
- relacji z przełożonym, który jest partnerem, ekspertem i mentorem.



Rys. 1. Środowisko pracy pracownika wiedzy

Źródło: [Morawski 2009b, s. 67].

Zapewniając odpowiednie warunki na stanowisku pracy pracownikowi wiedzy, warto również rozważyć następujące sugestie zaproponowane przez T. Davenporta [2007, s. 137, 139-142]:

- specjaliści cenią nowoczesne technologie, lecz twierdzą jednocześnie, iż najbardziej wartościowych informacji dostarczają im partnerzy z sieci kontaktów, a niektóre, cenne informacje przechowują również w postaci dokumentów papierowych,
- profesjonaliści wolą przestrzenie zamknięte, ale lepiej komunikują się ze sobą w przestrzeniach otwartych,
- największe skupiska specjalistów znajdują się w określonych regionach geograficznych,
- pracownicy wiedzy dużo podróżują służbowo, są bardzo mobilni i pracodawcy powinni ułatwić im produktywną pracę poza biurem, wyposażając ich w najnowocześniejsze narzędzia,
- praca oparta na wiedzy wymaga koncentracji, stąd optymalne stanowisko pracy profesjonalisty powinno zapewniać mu prywatność akustyczną, wizualną i przestrzenną,
- specjaliści nie dają się skusić dodatkowymi atrakcjami w miejscu pracy,
- profesjonaliści cenią sobie autonomię, więc trzeba im zapewnić pewien wpływ na kształtowanie swoich stanowisk pracy.

Reasumując, stwierdza się, że w ramach kształtowania pożądanej strefy komfortu na szczególną uwagę zasługuje przede wszystkim budowanie kapitału społecznego i tworzenie sieci kontaktów. Umożliwiają one kreację wiedzy, usprawniają komunikację, kształtują kompetencje. Intelktualna poczta pantoflowa, nieformalne grupy wsparcia w rozwiązywaniu interesujących i trudnych merytorycznie problemów w istocie wiążą pracownika wiedzy z organizacją [Ehin 2008, s. 338-340].

Rozwój kapitału społecznego, rozbudowywanie relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacyjnych generujących rozbudowę sieci kontaktów stymuluje kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, stanowiąca warunek konieczny efektywnego zarządzania specjalistami, wsparta kulturą organizacji opartej na wiedzy traktowanej jako warunek wystarczający do projektowania właściwej profesjonalistom strefy komfortu. Kultura wysokiego zaufania umożliwia bowiem wspólne uczenie się oraz determinuje chęć dzielenia się wiedzą, wyzwala przedsiębiorczość i niewykorzystane dotychczas talenty, gdyż uwalnia i mobilizuje ludzką podmiotowość, wyzwala kreatywne, nieskrępowane, innowacyjne, energiczne działania wobec innych osób (szerzej zob.: [Juchnowicz 2009, s. 176-177]).

Dodatkowo reputacja przedsiębiorstwa, jako firmy sprzyjającej pracownikom wiedzy, otwartej na nich i świadomej ich specyfiki, nie zmuszającej, ale zachęcającej do rozwoju kompetencji, stanowi dodatkowy element budujący trwałe relacje z tą kategorią pracowników [Henard, McFadyen 2008, s. 40]. Elementy strategii budowania marki pracodawcy sprzyjającego pracownikom wiedzy charakteryzuje tab. 3.

Tabela 3. Elementy strategii budowania marki pracodawcy sprzyjającego pracownikom wiedzy i związane z nimi działania

Element budowania marki pracodawcy	Związane z nim działania
Określenie profilu firmy	<ul style="list-style-type: none"> przygotowanie dla potencjalnych kandydatów prawdziwej informacji o firmie, wskazującej dalsze plany rozwoju organizacji
Dbłość o reputację na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> analiza pozycji konkurencyjnej swojej organizacji na rynku pracy, zwłaszcza w swojej branży (ustalenie, za co ceniona jest firma) analiza reputacji firmy w jej najbliższym otoczeniu ocena jakości produktów i usług świadczonych przez firmę ocena działań w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu
Stworzenie i utrzymywanie niepowtarzalnej kultury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> opracowanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy zatrudnianie tylko najlepszych z grona potencjalnych kandydatów stworzenie klimatu otwartości i szczerości wspieranie różnorodności
Zapewnienie wsparcia informatycznego	<ul style="list-style-type: none"> wdrożenie nowoczesnych technologii mające na celu ułatwienie osobom zatrudnionym pracy niezależnie od obszaru, w którym realizują swoje zadania
Zbudowanie kultury sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> promowanie najlepszych, tak aby byli rozpoznawani w organizacji wyznaczenie wysokiego poziomu oczekiwanej efektywności wspieranie innowacji precyzyjne określenie zasobów, które są do dyspozycji pracowników wspieranie badań i rozwoju
Dbłość o efektywność systemu komunikowania się	<ul style="list-style-type: none"> wymaganie lub wymuszanie na pracownikach komunikowania się ze współpracownikami dostarczanie narzędzi niezbędnych do sprawnej komunikacji eliminacja barier komunikacyjnych
Zapewnienie efektywnego przywództwa	<ul style="list-style-type: none"> podkreślanie niezwykle istotnej roli zasobów ludzkich w osiąganiu celów strategicznych organizacji ukierunkowanie na przyszłość zapewnienie dostępności kadry menedżerskiej dla pracowników dostarczanie pracownikom dokładnej informacji zwrotnej na temat ich pracy delegowanie odpowiedzialności rozwijanie kompetencji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Buchelt 2008, s. 75-76].

Celem diagnozy potrzeb psychologicznych profesjonalistów jest wzmocnienie ich zaangażowania i lojalności wobec przedsiębiorstwa (szerzej zob.: [Glance, Jones 2008, s. 13]). Działania wynikające z przeprowadzonych analiz psychologicznych pracowników wiedzy w istocie zbieżne są z kształtowaniem strefy komfortu, gdyż zmierzają do zaspokojenia potrzeb przynależności, szacunku i samorealizacji. Opierają się na wypracowaniu wysokiego poziomu zaufania pomiędzy pracownikami

i na obopólnej odpowiedzialności. Koncentrują się na zapewnieniu specjalistom zadań rozwojowych, zróżnicowanych, o dużym znaczeniu i autonomii¹.

W odwołaniu do płaszczyzny relacji z przełożonym D.H. Henard i M.A. McFadyen [2008, s. 45-46] przedstawiają dyrektywy dla zarządzających pracownikami wiedzy umożliwiające ewolucję wiedzy specjalistów w górę hierarchii wiedzy. Po pierwsze należy dostosować modele myślowe pracownika wiedzy do jego potencjału i maksymalnie wykorzystywać jego kreatywność. Tak ukształtować sposób myślenia, by poszukiwał nowych źródeł wiedzy poza organizacją i chętnie dzielił się swoją wiedzą, próbował przekształcać własną wiedzę cichą na pojęciową i usystematyzowaną. W związku z tym pożądane jest nagradzanie za otwartość w transferze wiedzy. Konieczne staje się redukcowanie barier organizacyjnych i komunikacyjnych. Współpraca ponad strukturami organizacyjnymi stanowi najważniejszy warunek kreacji wiedzy organizacyjnej na bazie wiedzy kluczowych profesjonalistów zatrudnionych przez przedsiębiorstwo.

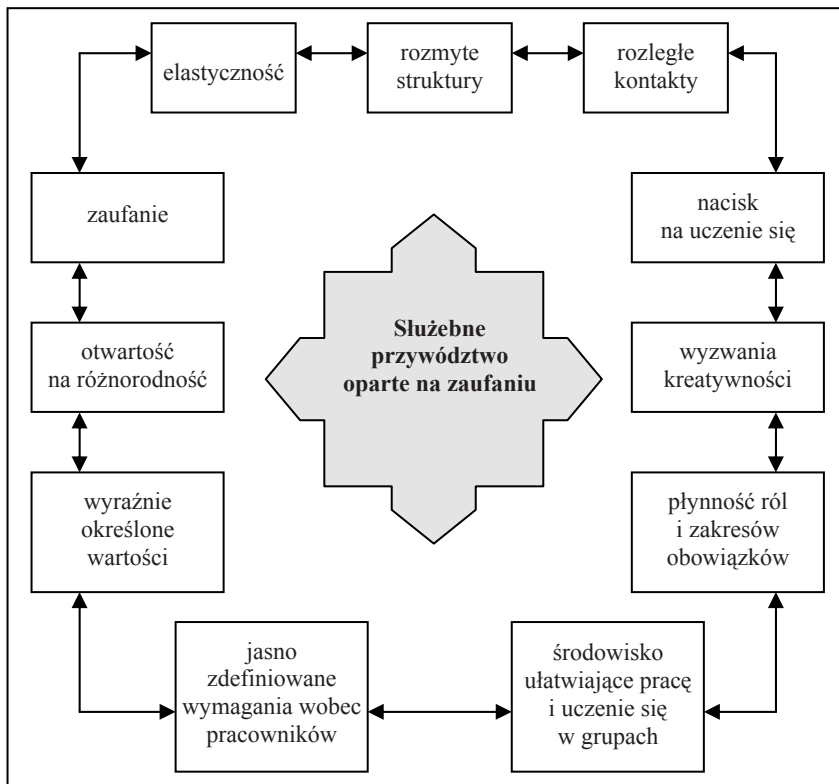
4. Przywódca wśród profesjonalistów

Ewolucja struktury zatrudnienia w organizacjach XXI wieku i wyłonienie się subpopulacji pracowników organizacji opartych na wiedzy determinują redefinicję roli menedżera specjalistów zdecydowanie w kierunku przywódcy organicznego (szerzej zob.: [Avery 2009, s. 39])). Aby skutecznie przewodzić profesjonalistom zarządzający nimi powinni skoncentrować się na przeobrażeniu własnej roli, zmieniając horyzont:

- od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikami,
- od organizowania struktur hierarchicznych do tworzenia wspólnot,
- od zatrudniania i zwalniania pracowników do działań mających na celu wybór i zatrzymanie najlepszych,
- od pracy fizycznej do pracy umysłowej,
- od pomiarów widocznych rezultatów pracy do oceny efektów niewidocznych,
- od ignorowania kultury przedsiębiorstwa do tworzenia kultury opartej na wiedzy,
- od wspierania biurokracji do jej redukcowania,
- od ograniczania się do pracowników wewnętrznych do wykorzystywania zasobów z różnych źródeł [Davenport 2007, s. 157].

Metamorfoza współczesnej roli menedżera w kontekście kreowania środowiska sprzyjającego pracy opartej na wiedzy skutkuje nakreśleniem roli nowego przywódcy. Jest to rodzaj przywództwa służebnego, bazującego na zaufaniu oraz podporządkowywaniu wiedzy i organizacji opartej na wiedzy, a nie odwrotnie (rys. 2) [Grudzewski i in. 2010, s. 144].

¹ Wymiary zadania zidentyfikowane w zmodyfikowanym modelu charakterystyki pracy J.R. Hackmana i G. Oldhama (szerzej zob.: [Mikuła 2000, s. 267-271]).



Rys. 2. Istota służebnego przywództwa opartego na zaufaniu

Źródło: [Grudzewski i in. 2010, s. 145].

Taki przywódca, świadomy osobliwości zarządzania specjalistami w organizacji opartej na wiedzy, najczęściej wykorzystuje wobec współpracujących z nim profesjonalistów następujące praktyki przywódcze [Abbasi, Belhadjali, Hollman 2009, s. 369]:

- projektuje atrakcyjne środowisko pracy i wyznacza inspirujące merytorycznie zadania, przyciągając utalentowanych pracowników,
- zapewnia szkolenia, rozwój, inspiruje samokształcenie,
- tworzy i pobudza rozwój sieci kontaktów, rozbudowując organizacyjny kapitał relacji,
- komunikuje się efektywnie i wspiera efektywną komunikację między profesjonalistami,
- podkreśla wagę konsensusu,
- eliminuje jednostki destabilizujące pracę zespołu,
- nagradza zaangażowanych.

5. Podsumowanie

Podstawowym wyzwaniem przywódcy pracowników wiedzy staje się zbudowanie przyjaznej profesjonalistom strefy komfortu i dobór takich narzędzi motywacyjnych, dzięki którym ze specjalistów o niskim poziomie integracji z organizacją staną się lojalnymi intelektualistami chętnymi, by dzielić się wiedzą, udostępniać ją, próbować kodyfikować, a tym samym budować wiedzę organizacyjną. Katalizatorami ewolucji od wolnego najmity do społecznego aktywisty – bezinteresownego, zaangażowanego i współpracującego, dla którego podstawowym celem jest podwyższenie całej organizacji traktowanej w kategoriach wspólnej wartości [Makowski 2008, s. 452], są:

- organiczne i służebne przywództwo,
- kultura organizacyjna wspierająca rozwój profesjonalistów stanowiąca wypadkową kultury organizacji opartej na wiedzy i kultury zaufania,
- rozbudowany kapitał społeczny,
- optymalnie zaprojektowana do preferencji indywidualnego specjalisty strefa komfortu.

Literatura

- Abbasi S.M., Belhadjali M., Hollman K.W., *Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage*, "Competition Forum" 2009, vol. 7/2.
- Adelstein J., *Disconnecting knowledge from the knower. The knowledge worker as Icarus*, „Equal Opportunities International” 2007, vol. 26, no 8.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, The McGraw-Hill Companies, New York 2004.
- Buchelt B., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] A. Poczrowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Chick G., *Talent and mindsets*, „Supply Management” 2007, vol. 12, no 18.
- Czarkowska L.D., *Nowa profesja: informatycy*, „Problemy Zarządzania” 2006, nr 1.
- Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Ehin C., *Un-managing knowledge workers*, "Journal of Intellectual Capital" 2008, vol. 9, no 3.
- Glace J.E., Jones C., *Meeting people's needs. You can create a needs-intelligent workplace*, "Leadership Excellence" 2008, vol. 25, no 3.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
- Henard D.H., McFadyen M.A., *Making knowledge workers more creative*, "Research – Technology Management" 2008, no 3-4.

- Imafidon T.C., *Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations*, "Ife Psychologia" 2009, vol. 17/4.
- Juchnowicz M., *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Makowski D., *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Mikuła B., *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000.
- Milczyńska-Kowalska M., Partycki S., *Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Value 2003. Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, t. 1, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003.
- Morawski M., *Wylanianie elity w aspekcie zmian zarządzania zasobami ludzkimi firmy*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009a.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009b.
- Nicolopoulou K., Karatas-Ozkan M., *Practicing knowledge workers: perspectives of an artist and economist*, „Equal Opportunities International” 2007, vol. 26, no 8.
- Perechuda K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław 2005.
- Ramirez Y.W., Steudel H.J., *Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework*, “Journal of Intellectual Capital” 2008, vol. 9, no 4.
- Sasse C., Schwering R., Dochterman S., *Rethinking faculty role in a knowledge age*, „Academy of Educational Leadership Journal” 2008, vol. 12, no 2.
- Thurow L.C., *Powiększanie bogactwa. Nowe reguły gry w gospodarce opartej na wiedzy*, Helion, Gliwice 2006.
- Yang H.-D., Moon Y.J., Rowley C., *Social influence on knowledge worker’s adoption of innovative information technology*, “The Journal of Computer Information Systems” 2009, vol. 50/1.

KNOWLEDGE WORKER’S MANAGER

Summary: The starting point of this paper is the characteristics of new class – knowledge workers and the presentation of general profile of professional competencies. Then the basic elements of specialist’s job environment are shown. The paper ends with outlining the challenges of knowledge workers’ manager.