

dr Anna Kwiecień

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Pracownik wiedzy – kluczowa postać przedsiębiorstw Nowej Ekonomii

WPROWADZENIE

Powstawanie nowego typu gospodarki, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy¹, jest jednym z ciekawszych zjawisk obserwowanych we współczesnym świecie. Jest to doniosła w swoich skutkach reorientacja współczesnej gospodarki, polegająca na stopniowym przechodzeniu od gospodarki materiałochłonnej do gospodarki opartej na informacji i wiedzy. W jej wyniku dotychczasowe konkurowanie poprzez zasoby materialne jest powoli zastępowane konkurowaniem poprzez zasoby niematerialne, a zwłaszcza poprzez kapitał ludzki, wiedzę oraz nowe technologie.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wiedza będąca podstawą Nowej Gospodarki jest wnoszona przez ludzi, więc oni powinni być postrzegani jako filar w przedsiębiorstwach Nowej Gospodarki. Mówi się o nowym typie społeczeństwa opartego na wiedzy, posiadającego zdolność przyswajania, zrozumienia, nauczania, kreowania nowych wartości, projektowania komunikacji na podstawie danych i informacji². Zmienia się także rola i wymagania co do kwalifikacji i zdolności pracowników. W takich okolicznościach mamy do czynienia z pracownikami wiedzy.

Pełen sukces przedsiębiorstw Nowej Gospodarki zależy przede wszystkim od umiejętności wykorzystania wiedzy w taki sposób, aby przynosiła ona zyski. Konieczna jest więc właściwa współpraca z pracownikami wiedzy. Są to bowiem specjaliści i profesjonaliści, których cechuje znaczna niezależność i mobilność, dlatego właśnie trzeba starać się wypracować z nimi partnerskie relacje, oparte o właściwą motywację i zaufanie.

W świetle takich rozważań w niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostaną podstawowe zagadnienia istotne w kontekście współpracy z pracownikami wiedzy w przedsiębiorstwach Nowej Gospodarki, czyli istota Nowej Gospodar-

¹ W niniejszym opracowaniu pojęcia „Nowa Gospodarka” i „Nowa Ekonomia” stosowane są zamiennie z pojęciem gospodarki opartej na wiedzy (GOW).

² M.W. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 68.

ki, pojęcie wiedzy i pracownika wiedzy oraz narzędzia, które pomogą w efektywnej współpracy z pracownikami wiedzy.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na ogromne znaczenie wiedzy i pracowników wiedzy, którzy są podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw w Nowej Gospodarce oraz właściwe podstawy efektywnej współpracy.

POJĘCIE „NOWEJ EKONOMII”

Pojęcie „Nowa Ekonomia” funkcjonuje już od pewnego czasu na rynku, jednak nadal nie jest jeszcze jednoznacznie zdefiniowane. Coraz więcej osób zgadza się jednak z poglądem, że rozwój i rozprzestrzenianie się technologii teleinformatycznych zmienia w sposób gruntowny teorię i praktykę w takich dziedzinach, jak biznes, zarządzanie, ekonomika i marketing³.

Nowa Ekonomia prezentuje nowe środowisko biznesu, w którym informacja i wiedza, dzięki technologiom teleinformatycznym, stają się podstawowym motorem rozwoju ekonomicznego, jak też podstawowym kryterium przesądzającym o sukcesie lub porażce jednostek, firm, regionów i całych gospodarek. Informacja i wiedza tworzą wartość dodaną, podnoszą wydajność i efektywność gospodarowania. Ich jakość i aktualność stają się dla przedsiębiorstwa Nowej Gospodarki istotnymi czynnikami konkurencyjności.

Wyróżnić można pewne cechy charakteryzujące Nową Gospodarkę i można powiedzieć, że jest ona:

- informacyjna – bazuje na zdolnościach generowania, przetwarzania i komercjalizowania informacji,
- globalna – realizuje działania w skali światowej,
- sieciowa – funkcjonuje w zintegrowanych układach sieci łączących wielu różnych uczestników.

Odrzuca ona dotychczasowe industrialne wzorce. Tworzy własną logikę, w której mamy do czynienia z nieustannym poszukiwaniem i mnożeniem okazji, a której bazą jest stawianie na wiedzę, kreatywność i dynamizm oraz wymaganie od każdej firmy niespotykanej dotąd elastyczności i pełnego otwarcia się na otoczenie.

Organizacje w takich warunkach uelastyczniają struktury, luzują wewnętrzny hierarchiczny porządek, znoszą sztywne procedury, zwiększają zakres autonomii pracowników, ułatwiają samokształcenie i motywują ich aby mogli oni wykazać się swoją wiedzą z konieczną inwencją w celu usatysfakcjonowania klientów.

³ M. Marczyk, *Krótką charakterystyka nowej gospodarki* [w:] *Internet – fenomen społeczeństwa informatycznego*, red. T. Zasepa, Wydawnictwo Edycja Św. Pawła, Częstochowa 2001, s. 14.

WIEDZA – PODSTAWOWY ZASÓB NOWEJ EKONOMII

Żeby prawidłowo zrozumieć pojęcie „gospodarka oparta na wiedzy”, należy wyjaśnić, czym w ogóle jest wiedza. Nieprecyzyjne bowiem znaczenia mogą prowadzić do nieporozumień.

Według literatury dane i informacja są podstawą wiedzy, które stają się nią dopiero po ich przetworzeniu⁴. Dokładnie rzecz ujmując, podstawową jednostką informacji są dane. Zbiór informacji, który jest ustrukturalizowany i interpretowany, jest wiedzą. Natomiast umiejętności używania, modyfikowania i tworzenia wiedzy to mądrość.

Wiedzę można zdefiniować jako elastyczną substancję będącą efektem przetwarzania myślowego informacji, które są posiadane przez człowieka. Może być ona przyjmowana w trzech postaciach⁵:

- spersonalizowana – postać mentalna, gdzie jej nośnikiem są ludzie,
- ugruntowana – postać osadzona w usługach, relacjach, produktach, marce, procesach i technologiach,
- skodyfikowana – w postaci zbiorów informacji gdzie nośnikiem są projekty, bazy danych, dokumenty, czy publikacje.

Wiedzy nie można dotknąć ani zobaczyć, dlatego uważana jest jako zasób niewidzialny, niematerialny. Ciężko ją uchwycić, ponieważ wartość wiedzy w znacznym stopniu zależy od konkretnej sytuacji, a mianowicie, dopiero gdy potrzebujemy się czegoś dowiedzieć, wiemy, co chcemy wiedzieć⁶.

Wiedza może znajdować się w różnego rodzaju dokumentach, jednak znacząca jej część zawarta jest w ludzkich umysłach, dlatego tak ważny jest kapitał ludzki.

PRACOWNICY WIEDZY

Istota działania przedsiębiorstwa Nowej Gospodarki to zarządzanie informacją, a w tym zarządzanie wiedzą. Jednak, jak już wskazano w niniejszym opracowaniu, to ludzie są głównymi nośnikami tej wiedzy w firmie, co może oznaczać, że rozwój kapitału ludzkiego warunkuje rozwój wiedzy.

Wiedza, która znajduje się w umysłach ludzi oraz technologiach, zawsze była uważana za znaczącą i wpływającą na rozwój gospodarczy, jednak w ostat-

⁴ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu, budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 14.

⁵ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, pr. zb. pod red. B. Mikuły, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 113.

⁶ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 30.

nich latach jej wartość gwałtownie wzrosła. Istotną rolę w przedsiębiorstwach zyskują przez to pracownicy, którzy posiadają wiedzę niezbędną dla funkcjonowania firmy, a ich zdolności w poszukiwaniu nowej wiedzy nadają przedsiębiorstwu cechy organizacji „uczącej się”. Czym jest kapitał ludzki? Współcześnie można to pojęcie rozpatrywać w różnych ujęciach.

Wąskie ujęcie wiąże kapitał ludzki z wiedzą, poziomem wykształcenia oraz indywidualnymi kompetencjami obywateli w osiąganiu złożonych zadań i celów społecznych⁷. Szerokie ujęcie pozwala analizować zasoby wiedzy, umiejętności, poziom zdrowia i energii witalnej poszczególnych osób, społeczeństw lub narodu jako całości⁸.

Można więc stwierdzić, że kapitał ludzki tworzą ludzie i ich kompetencje, czyli ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, możliwości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika, który jest właścicielem kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach. Specyfika tego kapitału wyraża się między innymi w tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję⁹, co potęguje ich wartość.

W ostatnim czasie zarządzanie zasobami ludzkimi zyskało wysoką rangę w działalności gospodarczej na całym świecie. Ludzie wnoszą do firmy wiedzę i potrafią ją umiejętnie wykorzystać.

Jeśli ściśle wiążemy kategorię pracowników z wiedzą, to pojawia się kategoria pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy (*knowledge workers*) mają wysoki stopień wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a wykonywana przez nich praca wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystywania wiedzy¹⁰. Zarabiają na życie myśleniem, ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, nie fizyczny¹¹.

Pracownicy wiedzy to nowa kategoria specjalistów, których podstawowym zadaniem jest produktywnie wykorzystanie i wymiana wiedzy. Odpowiadają oni za kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów, dzięki którym organizacje dopasowują strategię do zachodzących coraz szybciej zmian w otoczeniu biznesowym. Ich podstawowym zadaniem jest poszukiwanie, wymiana, łączenie i wy-

⁷ N. Bontis, *National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 1.

⁸ R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 10.

⁹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 41.

¹⁰ T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005, s. 10.

¹¹ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

korzystanie wiedzy wewnątrz organizacji i poza jej granicami¹². Charakterystyczne jest to, że pracownik wiedzy, przez posiadaną zdolność wykorzystania wiedzy może wywierać w danych warunkach duży wpływ na konkretną organizację (wnosić dużą wartość).

Ponadto pracowników tych charakteryzuje:

- osobisty kapitał intelektualny – doświadczenia, przemyślenia, sprawność intelektualna;
- osobisty kapitał społeczny – znajomości, kontakty, pozycja społeczna;
- udokumentowane kwalifikacje;
- udokumentowane osiągnięcia;
- sytuacja finansowa – wyznacznik niezależności oraz wartości jego usług¹³.

Pracownicy wiedzy to profesjonalści. Cechują ich wysokie kompetencje, zdolność do pełnienia zamiennych ról organizacyjnych, wszechstronność doświadczenia, zdolności i umiejętności, ale także mobilność. Cechuje ich także znaczny poziom niezależności, gdyż sprzedają tylko częściowo swoje usługi i swobodnie mogą zmieniać pracodawców, a to oznacza ryzyko straty dla firmy, z której odchodzą. Niezbędne jest więc podjęcie działań, które umożliwią zatrzymanie pracowników wiedzy w firmie.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI WIEDZY

W sytuacji, kiedy sukcesy firmy i jej konkurencyjność są w mniejszym stopniu oparte na alokacji fizycznych (materialnych) i finansowych zasobów, a opierają się głównie na wykorzystaniu i zarządzaniu wiedzą¹⁴, rozpowszechnia się postrzeganie pracownika jako najlepszej inwestycji dokonywanej w firmie.

Inwestowanie w człowieka przynosi niewymierne korzyści w wielu aspektach. Wzrasta poczucie wartości danej osoby, chroniona jest jej godność, czuje się ona spełniona osobiście i zawodowo, tym samym przejawia większe zaangażowanie w sprawy organizacji¹⁵.

Inwestycje w kapitał ludzki należy rozumieć jako wydatki organizacji, które prowadzą do akumulacji kapitału ludzkiego lub wzrostu jego produktywności¹⁶.

¹² *Dopasuj strukturę firmy do nowych wyzwań komunikacyjnych*, „Harvard Business Review” Polska, październik 2009, s. 122.

¹³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*; PWN Warszawa 2004, s. 78.

¹⁴ A. Jaruga, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 15.

¹⁵ M. Jagódka, *Kapitał ludzki jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, EiOP, nr 4/2011, s. 31.

¹⁶ Szerzej na ten temat: P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 119.

Różnią się one pod wieloma względami od innych inwestycji, między innymi tym, że są obciążone wysokim ryzykiem, wynikającym z autonomii przedmiotu inwestycji oraz trudną do skalkulowania stopą zwrotu. Inwestycje tego typu nie muszą mieć typowo materialnego charakteru, bardzo często inwestować trzeba w atmosferę miejsca pracy przez poczucie zaufania i partnerstwa w działaniu.

Pracownicy wiedzy „nie lubią otrzymywać poleceń, tryb ich pracy jest trudny do zorganizowania i przewidzenia, najlepsze wyniki osiągają współpracując z innymi w sieciach kontaktów”¹⁷. Oczywiście mało który pracownik lubi otrzymywać polecenia, ale pracownik wiedzy ma możliwość wyrażenia swojej opinii, a jeśli nie zostanie ona uwzględniona – może z łatwością zmienić organizację i to poprzedni pracodawca traci na tym więcej.

Wysoki poziom mobilności pracowników wiedzy jest pochodną profesjonalizmu opartego na indywidualnych kompetencjach, perfekcji w działaniu oraz aktywności intelektualnej. Czas oraz miejsce świadczenia pracy nie mają już znaczenia, gdyż pracownik wiedzy, dysponując środkami komunikacji i łączności, a także poszukiwanymi kompetencjami, może pracować wszędzie. To organizacja jest bardziej zainteresowana posiadanymi przez niego zasobami wiedzy i doświadczeniami niż sam pracownik, który nie potrzebuje konkretnej instytucji do rozwijania swojej kariery zawodowej¹⁸. Trzeba także podkreślić, że omawiani pracownicy są właścicielami szczególnego zasobu – wiedzy, która charakteryzuje się tym, że jej wartość nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana. Dlatego pracownicy wiedzy mogą również realizować zadania dla konkurencji. Sporym wyzwaniem dla organizacji staje się więc zachęcenie pracownika do lojalności wobec organizacji i do zaangażowania w realizowanie jej celów.

Analizując taką sytuację należy pamiętać, że rosnąca rola edukacji i wykształcenia zwiększa u pracowników wiedzy poczucie własnej wartości i pewności siebie, a co za tym idzie – skłania ich do zwiększania oczekiwań wobec pracodawcy¹⁹. Pracownicy wiedzy demonstrują wobec organizacji silną potrzebę autonomii, uznając ją za premię, która należy im się z tytułu wykształcenia i zdobytego doświadczenia²⁰. Jako że charakteryzują się niechęcią do wykonywania poleceń, to może skutkować konfliktami z przełożonymi. Zadaniem organizacji jest więc zapewnienie pracownikowi wiedzy dużej swobody i powierzenie mu odpowiedzialności, tak aby mógł on w pełni rozwinąć swój potencjał, i równocześnie chciał dzielić się swoją wiedzą.

Dlatego tak ważne jest wytworzenie pewnych atutów związanych z pracą w danej firmie i takie zarządzanie, które pozwoli na zatrzymanie pracowników i ich wiedzy w firmie. W tej sytuacji każdy pracodawca powinien dbać o part-

¹⁷ T.H. Davenport, *Zarządzanie...*, s. 25.

¹⁸ K. Perechuda, M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 204–207.

¹⁹ J. Fazlagić, *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, www.fazlagic.egov.pl.

²⁰ T.H. Davenport, *Zarządzanie...*, s. 26.

nerskie stosunki ze swoimi pracownikami, gdyż właśnie wiedza pracowników stanowi główne koło zamachowe konkurencyjności. Partnerskie stosunki pomogą wytworzyć lojalność w oparciu o zaufanie i system motywacyjny.

Wyzwanie stanowić może zatem skuteczne motywowanie pracowników wiedzy. Oznacza to zachęcanie ich do kreatywności oraz do wykorzystania zasobów, których są właścicielami, a o których istnieniu przedsiębiorstwo może nawet nie wiedzieć. Ta grupa zatrudnionych charakteryzuje się ponadto bardziej złożonymi potrzebami niż pozostali zatrudnieni. Pracownicy wiedzy są bardziej zainteresowani zaspokajaniem potrzeb wyższego rzędu – w tym samorealizacji, szacunku, uznania. Motywacja płacowa nie jest więc bardzo skuteczna. W tym przypadku większego znaczenia nabierają bodźce niematerialne, a więc możliwość rozwoju, duży zakres autonomii czy atmosfera w pracy.

Istotnym wyzwaniem dla organizacji jest również skłonienie pracowników do dzielenia się wiedzą, tak aby dobre idee i pomysły mogły się rozprzestrzeniać. Zadanie to jest o tyle trudne, że dzielenie się wiedzą nie leży w ludzkiej naturze. Bariery dzielenia się wiedzą nie występują jednak tylko po stronie jednostki, ale wynikają również z kultury organizacyjnej niesprzyjającej szerzeniu wiedzy²¹.

Ważnym zadaniem dla organizacji staje się więc stworzenie systemu motywacyjnego, który będzie nakierowany na likwidację barier dla przepływu wiedzy. Pracownicy nie mogą być oceniani tylko na podstawie wyników pracy, ale w oparciu o skłonność do dzielenia się wiedzą. Organizacja musi tworzyć bodźce do dzielenia się wiedzą – np. rankingi, nagrody, wyróżnienia. Istotne jest również kreowanie przez organizację warunków do dzielenia się wiedzą (czas i miejsce). Działania te umożliwią nie tylko zatrzymanie wiedzy w organizacji, ale także jej rozprzestrzenienie się i rozwój.

Oprócz właściwego systemu motywacyjnego niezastąpionym czynnikiem, który umożliwi efektywną współpracę z pracownikami wiedzy i funkcjonowanie poprzez stosowanie najlepszych możliwych rozwiązań, a nie jedynie tych, które uda się uzyskać na poziomie ledwo zaspokajającym oczekiwania, jest zaufanie w relacjach, które można potraktować jako jedyną stałą, która integruje ludzkie działania w dzisiejszym świecie zmiennych i szybko dezaktualizujących się koncepcji dotyczących zarządzania przedsiębiorstwami.

Firmy powinny tworzyć ze swoimi pracownikami relacje na bazie partnerstwa strategicznego i zainwestować w rozwój kultury organizacyjnej oraz zasobów ludzkich – dla uzyskania długoterminowej satysfakcji pracowników, ich dobrego funkcjonowania i rozwoju. Podstawą takich relacji jest wzajemne zaufanie. Zaufanie rozumiane jako przekonanie, że pracodawca nie wykorzysta pracownika, będzie go uczciwie traktować oraz dbać o jego interesy i dobro, co

²¹ E. Krok, *Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 2007, nr 8, s. 93–94.

jest warunkiem wstępnym do wzmocnienia jego zaangażowania i określenia kontraktu psychologicznego.

Chcąc zbudować zaufanie swoich pracowników należy przestrzegać następujących zasad:

1. otwarta komunikacja – podczas regularnych spotkań z pracownikami kierownictwo firmy powinno dzielić się ważnymi informacjami oraz omawiać mające znaczenie sprawy dotyczące firmy. Kierownictwo firmy powinno znać czynniki motywujące i demotywuujące pracowników do pracy. Czynniki te mogą dać duży wgląd na to, co jest najważniejsze dla osób zatrudnionych w firmie, dzięki czemu kierownictwo może lepiej zaspokajać potrzeby pracowników i koncentrować się na tych czynnikach, które budują ich zaufanie i ich poziom zaangażowania;
2. dotrzymywanie obietnic – firmy powinny zawsze dotrzymywać obietnic złożonych swoim pracownikom, w przeciwnym razie mogą całkowicie utracić ich zaufanie. Jeśli obietnice będą dotrzymywane, wówczas pracownicy automatycznie będą uczyli się zaufania do kierownictwa;
3. traktowanie pracowników – pracownicy powinni być traktowani jednakowo. Nikogo nie można wyróżniać i faworyzować. Kierownictwo musi obrać strategię utrzymania wartościowych pracowników, rozwijać zdolności przywódcze i co najważniejsze, szanować pracownika jako indywidualną jednostkę;
4. rola lidera – przełożonego – liderzy grupy spełniają bardzo ważną rolę jeśli chodzi o budowanie zaufania w organizacji. Peter F. Drucker mówi „Nie można zapobiec wielkiej katastrofie, ale można zbudować gotową do bitwy organizację, w której ludzie ufają sobie nawzajem”;
5. związki międzyludzkie – zarząd powinien mieć stały kontakt z pracownikami. Menedżerowie powinni dzielić się swoimi celami, ambicjami oraz marzeniami razem ze swoimi podwładnymi;
6. troska przedsiębiorstwa – pracodawca powinien dołożyć starań, aby dowiedzieć się czegoś więcej o swoich pracownikach, niż wyłącznie ich pracę i zdolności. Należy zdać sobie sprawę z tego, że pracownicy mają również inne zainteresowania oraz cele niż sama praca²².

Oprócz wyżej wymienionych zasad istotnych dla wytworzenia zaufania pracowników wiedzy do firmy, wskazuje się na trzy główne sposoby działania kierowników, ułatwiające budowanie zaufania:

- kreowanie wspólnej wizji i zrozumienie sposobu działania organizacji. Wymaga to przyjęcia wspólnego języka, wspólnych celów, podobnego sposobu pracy oraz akceptacji systemu oceny i nagradzania wykonanej pracy;
- demonstrowanie i wskazywanie zachowań budujących zaufanie – aktywne słuchanie, zachęcanie pracowników wiedzy do wyrażania własnej opinii. Re-

²² http://www.tipy.pl/arttykul_558,jak-zbudowac-zaufanie-pracownikow.html.

lacje między pracownikami wiedzy mają decydujące znaczenie dla poziomu zaufania;

- wspólne spotkania i zebrania – mimo że nie zawsze częste interakcje przyczyniają się do wzrostu zaufania, spotkania dają szansę nawiązania rozmowy, która z kolei jest oznaką życzliwości i otwarcia. Członkowie zespołów znajdujący się w całkowicie różnych lokalizacjach nie mają okazji do spotkań, jednak kierownicy powinni w długim okresie wspomagać utrzymywanie relacji między zespołami. Ważne jest, aby kierownicy kreowali zarówno fizyczne, jak i wirtualne kanały budowy zaufania w organizacji.

Efektem, jaki uzyskujemy z ukształtowania zaufania pracowników do firmy, jest ich lojalność i zaangażowanie w realizację celów firmy. Ponadto osiągnięcie jest również wzrost zaufania klientów i kontrahentów oraz wzrost atrakcyjności firmy na rynku pracy, co jest równoznaczne z przyciągnięciem do firmy nowych pracowników i zatrzymaniem tych najlepszych.

PODSUMOWANIE

Reasumując rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu można stwierdzić, że wraz z Nową Gospodarką, nadeszła epoka intelektualnych zasobów organizacji jako jednego z najważniejszych czynników determinujących sukces organizacji²³. Wśród nich czołowe miejsce zajmuje wiedza, postrzegana jako elastyczna substancja będąca efektem przetwarzania myślowego informacji posiadanych przez człowieka²⁴, która jest podstawą wartości wytwarzanych produktów oraz źródłem kluczowych zdolności przedsiębiorstwa²⁵.

Jednak, to ludzie – pracownicy wiedzy, są głównymi nośnikami tej wiedzy w firmie, co oznacza, że rozwój kapitału ludzkiego warunkuje rozwój wiedzy. Pojawia się więc pojęcie pracownika wiedzy – profesjonalisty, którego cechuje znaczny poziom niezależności i mobilność. Istnieje więc ryzyko utraty wiedzy. Dlatego konieczne jest zarządzanie, które umożliwi efektywne wykorzystanie wiedzy pracowników. Podstawą takiego zarządzania jest odpowiedni dla pracowników wiedzy system motywacji oraz wzajemne zaufanie w relacjach, które warunkuje efektywny proces dzielenia się wiedzą.

Pozyskiwanie pracowników wiedzy jest obecnie koniecznością dla organizacji, a zarządzanie nimi – wyzwaniem, gdyż pracownicy doskonale zdają sobie sprawę z tego, jak cenny i niepowtarzalny stanowią kapitał. Można powiedzieć,

²³ *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, red. K. Perechuda, M. Sobińska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 219.

²⁴ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 113.

²⁵ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2008, s. 58–60.

że kluczem do sukcesu współczesnych firm jest pełne zaangażowanie wszystkich pracowników. Kluczem do pełnego zaangażowania pracowniczego jest przede wszystkim orientacja na pracowników wiedzy i stworzenie im możliwości realizacji i rozwoju w przedsiębiorstwie. Pracownicy wiedzy stają się wzorem dla innych pracowników, którzy naśladując ich, będą starali się również angażować w działania firmy.

LITERATURA

- Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Bontis N., *National Intellectual Capital Index: A United Nations Initiative for the Arab Region*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, Vol. 5, No. 1.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu, budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Davenport T.H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005.
- Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Dopasuj strukturę firmy do nowych wyzwań komunikacyjnych*, „Harvard Business Review” Polska, październik 2009.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Fazlagić J., *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, www.fazlagic.egov.pl.
- Fazlagić J., *Metody jakościowe w pomiarze kapitału intelektualnego*, <http://www.egov.pl>.
- Grudzewski M.W., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- http://www.tipy.pl/artukul_558,jak-zbudowac-zaufanie-pracownikow.html.
- Jagódka M., *Kapitał ludzki jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa*, EiOP, nr 4/2011.
- Jaruga A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Krok E., *Kluczowe aspekty zarządzania wiedzą*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 2007, nr 8.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Marczuk M., *Krótką charakterystyką nowej gospodarki [w:] Internet – fenomen społeczeństwa informatycznego*, red. T. Zasepa, Wydawnictwo Edycja Św. Pawła, Częstochowa 2001.

- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2008.
- Perechuda K., Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, red. K. Perechuda, M. Sobińska, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na ogromne znaczenie wiedzy i pracowników wiedzy, którzy są podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw w Nowej Gospodarce oraz na właściwe podstawy efektywnej współpracy z tymi pracownikami. W artykule omówiono pojęcia „Nowej Ekonomii”, „wiedzy” i „pracownika wiedzy”. Wskazano także istotne elementy zarządzania pracownikami wiedzy, podkreślając, że podstawą takiego zarządzania jest odpowiedni dla pracowników wiedzy system motywacji oraz wzajemne zaufanie w ramach, które warunkuje efektywny proces dzielenia się wiedzą.

Knowledge worker – a key figure of the New Economy companies

Summary

The main goal of the article was to emphasise the significance of knowledge and knowledge workers who are basis of company actions in the New Economy as well as to show effective ways of cooperating with these workers. The term of the New Economy, as well as the phenomenon of knowledge and knowledge workers has been discussed. Important elements of managing knowledge workers have also been mentioned. It has been shown that managing knowledge workers should be based on high motivation system and mutual trust. These are conditions determining effective knowledge sharing.