

Bartosz Surawski*

Specjaliści jako kluczowa grupa pracowników wiedzy w organizacji i gospodarce

Wstęp

Zaproponowany przez P. Druckera termin „pracownicy wiedzy” [Drucker, 1952; 1957] jest modny, ale używany z dużą swobodą definicyjną lub bez definiowania. Według Druckera *knowledge workers* to ci pracownicy, którzy posiadają, wykorzystują i tworzą wartościową wiedzę. Nie próbował on jednak sztywno definiować grupy pracowników wiedzy i nie przeprowadzał dokładnych szacunków ich liczebności w gospodarce.

Nieostrość i prowizoryczność istniejących definicji ilustrują dwa przykłady: amerykański i polski. Według T.H. Davenporta pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport, 2006, s. 21–24]. Zespół M. Juchnowicz zdefiniował pracowników wiedzy przez obszerny zestaw uniwersalnych kompetencji, które powinni oni posiadać [Juchnowicz, 2007, s. 24–26]. Wiedza i umiejętności są nadal istotne, ale nie najważniejsze. Pracownik powinien charakteryzować się także zdolnością do współdziałania, identyfikacją z firmą, zainteresowaniami zbieżnymi z pracą, zaangażowaniem, entuzjazmem, dążeniem do celu, chęcią rozwoju, umiejętnością uczenia się (zwłaszcza samodzielnego i przez pracę), gotowością do dzielenia się wiedzą, umiejętnością krytycznego myślenia, kreatywnością, innowacyjnością, przedsiębiorczością, odpowiedzialnością, nie tylko otwartością na zmiany, ale także chęcią ich wprowadzania, elastycznością, gotowością do pracy poza zwykłym stosunkiem pracy [Juchnowicz, 2007, s. 26].

Nie zamierzam tu proponować kolejnej definicji. Jednym ze sposobów definiowania pojęcia jest ukazywanie jego obszaru znaczeniowego poprzez wskazywanie granic i nałożeń z pojęciami bliskoznacznymi, „sąsiadującymi”. Celem tego artykułu jest pogłębienie rozumienia terminu „pracownik wiedzy” przez powiązanie z wachlarzem terminów bliskoznacznych, dawniejszych i obecnych. Pozwoli to wskazać kategorie pracowników, które najbardziej jednoznacznie można nazwać pracownikami wiedzy.

* Dr, Katedra Zarządzania i Ekonomii, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Uniwersytet Morski w Gdyni, ul. Morska 87, 81-222 Gdynia, b.surawski@wpit.umg.edu.pl

1. Od białych do złotych kołnierzyków

Określenie „białe kołnierzyki” zostało zaproponowane dla opisanego przekształcenia się na przełomie XIX i XX wieku klasy średniej w USA (drobni przedsiębiorcy, farmerzy) w szeroką klasę głównie pracowników najemnych (menedżerów, najemnych profesjonalistów, sprzedawców i pracowników biurowych) [Mills, 1951]. Byt zapewniała im nie własność prywatna, lecz uprawiany zawód. W odróżnieniu od „niebieskich kołnierzyków” ich głównym wysiłkiem była praca umysłowa. Wyższy status pochodził z wyższych dochodów, środowiska pracy, afiliacji ze znaną firmą, większej autonomii pracy i uprawnień. Jak to ujmował C.W. Mills, „białe kołnierzyki” potrafią operować ludźmi, dokumentami i pieniędzmi. Pomagają zmieniać produkt innej osoby na zysk jeszcze innej osoby – nadzorują innych, obsadzają ścieżki informacyjne, obsługują technologicznie, uczą [Mills, 1951, s. 36–76]. Sednem rozróżnienia było dla Millsa operowanie nie na fizycznych obiektach, ale na symbolach. Miały tu znaczenie również zakres kontroli, miejsce pracy, prestiż i prawo do wyrażania swojej opinii [Jemielniak, 2008, s. 36–37]. Część białych kołnierzyków cofnęła się w kierunku pracy fizycznej (kasjerzy, telefoniści) [Zuboff, 1988, s. 97–123]. Wydaje się, że dzisiejsi pracownicy wiedzy dzielą z „białymi kołnierzykami” oparcie bytu ekonomicznego na zawodzie i kompetencjach, dominację wysiłku umysłowego, pracę na symbolach, status i prestiż wyższy niż w pracach prostych, dobre warunki pracy, zakres autonomii pracy. W węższym rozumieniu (nadzorowania, obsadzania ścieżek informacyjnych, obsługi technologicznej, nauczania) „białe kołnierzyki” mogłyby w znacznym stopniu pokrywać się z dzisiejszymi pracownikami wiedzy. W szerszym rozumieniu (klasy przeciwstawianej „niebieskim kołnierzykom” musieliby obejmować większość dzisiejszego rynku pracy i znacznie wybiegać poza grupę pracowników wiedzy.

Bliska temu drugiemu rozumieniu jest polska kategoria „pracowników umysłowych”, która nie ma dosłownego odpowiednika w języku angielskim. Najczęściej funkcjonowała w opozycji do pracowników fizycznych. W Polsce formalnie podział na prace umysłowe i fizyczne został zniesiony już przez Kodeks pracy z 1975 r. [Oleksyn, 2006, s. 100]. Można powiedzieć, że grupa pracowników umysłowych obejmowałaby dziś zdecydowaną większość pracowników wiedzy, ale byłaby znacznie szersza o liczne proste prace informacyjne. Mogłaby mieć za to problemy z objęciem niektórych prac opartych na wiedzy, w których czynności fizyczne są kluczowe dla osiągnięcia efektów, np. chirurgów czy muzyków.

Praktycznym synonimem kategorii pracownika wiedzy jest pracownik intelektualny. Pojęcia tego używa część autorów polskich, przyjmując

termin „pracownik intelektualny” po prostu za polskie tłumaczenie *knowledge worker* [Grudzewski, Hejduk, 2004; Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 442].

Kolejny termin – „pracownicy biurowi” – to grupa zawodów wyróżniana głównie ze względu na miejsce pracy: biurowe środowisko pracy, stawiane w opozycji do innych środowisk, jak: fabryka, zakład usługowy, sklep, uprawa roli. Praca biurowa kojarzy się z pracą na dokumentach, pozyskiwaniem, przetwarzaniem, utrwalaniem i przekazywaniem informacji. Termin ten mógłby być rozumiany jako polski odpowiednik „białych kołnierzyków” (co byłoby jednak nadmiernym rozszerzeniem) lub jako ich podgrupa. W tym rozumieniu byłaby to grupa z jednej strony znacznie szersza niż pracownicy wiedzy (o wiele prac prostych), a z drugiej – znacznie węższa (o licznych pracowników wiedzy poza typowym środowiskiem biurowym).

Interesujące jest rozumienie terminu „pracownik biurowy” jako „biurokrata”, w powiązaniu ze zjawiskiem biurokracji, jako etapu rozwoju systemów pracy umożliwiającego masową pracę umysłową [Weber, 2002; 2010]. Podstawą pracy w biurokracji była transakcja społeczna: lojalność pracownika w zamian za bezpieczeństwo pracy, emeryturę i szansę awansu. Pozwalało to rekrutować, wyszkolić i zatrzymać wysokiej klasy specjalistów. Kariera zawodowa polegała na awansie pionowym na podstawie demonstrowania mierzalnej kompetencji w swojej specjalności. Wiedza osobista pracownika, zwłaszcza techniczna, miała wysoką wartość. Jednak ponieważ jedyną możliwością rozwoju był awans pionowy, wykluczało to większość pracowników i było źródłem niezadowolenia [Pinchot, Pinchot, 1993, 39–53].

Według D. Jemielniaka liczni krytycy biurokracji pomijają jej pozytywne aspekty, jak wagę przykładaną do wiedzy profesjonalnej, duży nacisk na tworzenie baz danych, czy rolę przypisywaną informacji i konieczności jej ochrony, które są wręcz postulowanymi cechami organizacji opartych na wiedzy. Biurokracja jest przyjętym sposobem organizacji pracy np. w administracjach publicznych, i również podlega ewolucji i usprawnieniu. Mogą w niej funkcjonować profesjonaliści, choć wielu z zasady ją kontestuje [Jemielniak, 2008, s. 71–76]. Biurokracja reprezentatywna, opierająca się w dużym stopniu na faktycznej wiedzy pracowników i konsensusie, może być środowiskiem sprzyjającym pracownikom wiedzy.

Zatem w oryginalnej biurokracji pracownikom wiedzy sprzyjały takie jej cechy, jak merytokracja i ważna rola wiedzy merytorycznej, praca wykorzystująca informacje, konieczność rozwiązywania problemów, niematerialne produkty pracy (rozwiązania, decyzje), ciągłe kodyfikowanie wiedzy i wymóg jej ochrony, a także postulowana kultura obiektywizmu i profesjonalizmu. Z drugiej strony, ze względu na daleko idący podział pracy, wiele

stanowisk na niższych poziomach struktury polegało na pracy prostej, powtarzalnej i monotonnej, praca związana była z licznymi przepisami i procedurami, swoboda decyzyjna była niewielka, lojalność była ceniona wyżej niż inicjatywa, schematyczne rozwiązania na podstawie oficjalnej wiedzy były milej widziane niż kreatywność i innowacje. Dziś, gdy biurokracje próbują realizować paradygmaty wydajności i demokratyzacji, jest w nich więcej miejsca na pracę opartą na wiedzy. Mimo tego biurokratyczne instytucje publiczne i korporacje z pewnością ani nie zatrudniają wszystkich pracowników wiedzy, ani nie wyłącza ich.

Termin „producenci wiedzy” został zaproponowany przez F. Machlupa, pioniera badań ekonomicznych nad rolą wiedzy jako czynnika produkcji w USA. Traktował on wiedzę jak produkt, wytwarzany, dystrybuowany i konsumowany, tworzący oddzielny sektor gospodarki – sektor informacyjny. Według Machlupa już w 1958 r. sektor ten zatrudniał 31% pracujących w USA [Machlup, 1962]. Producentami wiedzy byli ci pracownicy, których rolą było wytwarzanie nowej wiedzy (badacze, innowatorzy itd.) oraz jej dystrybucja (np. nauczyciele, inżynierowie, dziennikarze, telefonści). Producent wiedzy musiał generować jej przekaz do innych. W tym sensie np. publicysta był *per se* producentem wiedzy, zaś dentysta tylko użytkownikiem. Producent wiedzy mógł wykonywać pracę zarówno umysłową, jak i fizyczną – dla Machlupa istotny był poziom jej złożoności. Badania Machlupa kontynuowali m.in. M. Rubin i M. Huber [1986, s. 192–201]. Według nich do 1980 r. w USA producenci wiedzy stanowili 41,23% siły roboczej.

Badający ten sam okres W. Baumol, S. Blackman i E. Wolff [Baumol i inni, 1989, s. 143–159] użyli nowej kategorii: „pracowników informacyjnych”, zbliżonych do producentów wiedzy Machlupa. Składali się na nich producenci wiedzy (w znaczeniu zawężonym do specjalistów prowadzących badania, rozwiązujących złożone problemy i opracowujących innowacje) oraz *data workers* – zawody polegające na przetwarzaniu i używaniu wiedzy wytworzonej przez producentów za pomocą systemów i narzędzi opracowanych przez producentów. W latach 1960–1980 grupa producentów wiedzy w USA wzrosła z 7 do 9%, a *data workers* z 35 do 43% siły roboczej. Kategorią pracowników informacyjnych posługiwał się także M. Porat w swoim dziele rekonstrukcji statystyk zatrudnienia i dochodów w USA w latach 1860–1970 [Porat, 1998, s. 101–131]. Dzielił tę kategorię na producentów wiedzy, jej dystrybutorów rynkowych i operatorów infrastruktury informacyjnej.

Wydaje się, że kategorie producentów wiedzy i pracowników informacyjnych są zbliżone do kategorii pracowników wiedzy. Podobnie jak „białe kołnierzyki”, wydają się nieco szersze, ponieważ obejmują także

prostą pracę na informacji. Pojawia się pytanie, na ile konieczne jest rozróżnienie między pracownikami wiedzy a pracownikami wykonującymi prostsze prace informacyjne? I jakie kryterium miałyby ich odróżniać? Węższe rozumienie producentów wiedzy F. Machlupa obejmowało tylko pracowników tworzących postęp: badaczy, innowatorów, projektantów. Czy jednak chodzi o to, aby nie uznawać dysponującego ekspercką wiedzą chirurga za pracownika wiedzy tylko dlatego, że nie opracowuje nowych procedur medycznych? Jak pisali J. Seely-Brown i P. Duguid [2002], jednym z rozróżnień może być konieczność rozumienia używanej informacji: informację można posiadać i używać, gdy wiedzę trzeba zrozumieć. Liczy się tu złożoność rozwiązywanych problemów i operacji wykonywanych na wiedzy. Być może trafnym określeniem jest tu termin „symboliczni analitycy”, zaproponowany przez amerykańskiego politologa R. Reicha [1991]. To pracownicy, którzy zajmują się liczbami i ideami, problemami i słowami [Handy, 1996, s. 188]. Pojęcie to podkreśla pracę na symbolach, ale i analizę – a więc nie proste wprowadzanie czy odczytywanie, ale konieczność zrozumienia i przetworzenia informacji [Davenport, 2006, s. 21–24].

T. Listwan [2002, s. 26] przytacza zbliżone polskie określenie: „kognitariusz”, przypisywane J. Kozieleckiemu [1996]. To pracownicy działający na płaszczyźnie poznawczej, dysponujący informacją lub wiedzą, gdzie i jak jej szukać, których praca polega na poszukiwaniu informacji i wiedzy oraz wykorzystywaniu ich. J. Kozielecki łączył z tym postawy wysokiej mobilności zawodowej, traktowania propozycji zatrudnienia marketingowo, niskiej lojalności względem pracodawcy. Kognitariusze mogliby być kategorią zbliżoną do pracowników wiedzy, ale trudno powiedzieć, na ile węższą lub szerszą.

Równie niepewną co do zakresu jest kategoria „klasy twórczej” (*creative class*) lansowana przez socjologa R. Florida. Obejmuje ona nie tylko badaczy, lecz także poetów, pisarzy, artystów, architektów i reprezentantów wszystkich innych zawodów, którzy w ramach wykonywanej pracy tworzą „coś nowego” [Florida, 2002]. Trudno powiedzieć, w jakim zakresie kategoria ta pokrywałaby się z pracownikami wiedzy.

Kategorią dużo bliższą pracownikom wiedzy (a nawet od niej węższą) wydaje się za to kategoria „złotych kołnierzyków”, zaproponowana przez R. Kelley’ego. Według niego stanowi ona elitę, podgrupę „białych kołnierzyków”, której praktycznie nie dotyczy problem bezrobocia i która z definicji pracuje (za bardzo godziwe wynagrodzenie) prawie wyłącznie umysłowo, wykonując zadania wymagające ponadprzeciętnej kombinacji wiedzy i inteligencji. Ich stosunek do biurokratycznej organizacji pracy jest w najlepszym razie ambiwalentny, a często bardzo negatywny [Kelley, 1985, za: Jemielniak, 2008, s. 76].

2. Profesjonaliści, specjaliści, eksperci, menedżerowie

Grupą zawodową często wymienianą jako protoplaści pracowników wiedzy, i do dziś stanowiącą istotną ich część, są profesjonaliści. Pierwotnie do profesji należeli kapłani, lekarze i prawnicy. Następnie pojęcie rozszerzało się na inne tzw. wolne zawody i zmieniało zawartość znaczeniową. W XX wieku profesjonaliści stali się przedmiotem zainteresowania zarządzania, wchodząc do powstających dużych organizacji [Drucker, 1952; 1965]. Aby uznać zawód za profesję, niezbędny był szereg warunków: wiedza zawodowa oparta na teorii naukowej; niezbędne wykształcenie (zazwyczaj wyższe); dobro klienta i służba społeczeństwu jako źródło motywacji; duże znaczenie zawodu dla zaspokajania istotnych potrzeb społecznych; autonomiczny charakter pracy i jej ocena przez innych członków profesji; silna identyfikacja z profesją; kodeks etyczny i wewnętrzne zasady postępowania [Jemielniak, 2008, s. 37–42]. To cechy konieczne, bo klient nie ma kompetencji do oceny wykonanej pracy [Jemielniak, 2005, s. 17]. Członkowie profesji zrzeszają się w korporacje – zarówno dla celów pozytywnych (wysoka jakość, wymiana wiedzy), jak i negatywnych (niedopuszczanie konkurencji, ukrywanie nadużyć) [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 452–453]. W aspekcie walki o władzę można uważać profesjonalizację za takie instytucjonalne okoliczności, w wyniku których przedstawiciele danych zawodów, a nie konsumenci czy menedżerowie, kontrolują proces pracy – dostęp do niej, przebieg, rezultaty [Freidson, 2000, za: Jemielniak, 2008, s. 37]. Profesjonaliści są często w sporze z menedżerami i postrzegają ich jako niekompetentnych (kultura zawodowa kontra korporacyjna) [Jemielniak, 2007].

W węższym znaczeniu angielscy *professionals* mogą być rozumiani jako grupa zawodów, których przedstawiciele tworzą tradycyjnie rozumiane korporacje profesjonalne („wolne zawody” w języku polskim). W tym ujęciu stanowią oni jedną z podgrup pracowników wiedzy. W ujęciu szerszym termin *professionals* rozszerza się na inne zawody, a jego znaczenie opisuje bardziej styl pracy pracownika i poziom jego wiedzy niż rodzaj zawodu. W tym znaczeniu pojęcie „profesjonalista” weszło do języka polskiego. W aspekcie poziomu wiedzy profesjonalista jest kompetentny w swoim zawodzie, posiada głęboką wiedzę i doświadczenie pokrywające całość jego profesji. W tym rozumieniu nie wszyscy mogą być profesjonalistami, bo po prostu nie we wszystkich zawodach i poziomach pracy potrzebna jest rozległa i głęboka wiedza. Znaczeniu temu bliżej do omawianego niżej „specjalisty”. W aspekcie stylu pracy i postawy profesjonalista przykłada się do swojej pracy, wykonuje ją odpowiedzialnie, sumiennie, kompetentnie, z wysokim prawdopodobieństwem osiągnięcia celu oraz osiągając wysoką powtarzalność, można na nim polegać. W tym rozumieniu oznacza

to, że w praktycznie każdym zawodzie można być profesjonalistą [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 456].

Kolejną kategorią bliskoznaczną są specjaliści. Kategoria ta z jednej strony może definiować największą grupę pracowników będących jednoznacznie pracownikami wiedzy, a z drugiej – może być sama niezwykle wieloznaczna.

W powieści *Głos Pana* Stanisław Lem zawarł chyba najbardziej lapidarną (i krytyczną) definicję specjalisty: „specjalista to barbarzyńca, którego ignorancja nie jest wszechstronna” [Lem, 1968]. W języku angielskim to osoba, która skupia się głównie na określonym temacie lub działalności, o dużych umiejętnościach na ograniczonym obszarze [Oxford Dictionaries, online]. W języku polskim to człowiek odznaczający się gruntowną znajomością jakiejś dziedziny [Słownik Języka Polskiego PWN, online]. Jak widać, potocznie bycie specjalistą wiążemy głównie z posiadaniem znaczącej wiedzy w przynajmniej jednym ograniczonym obszarze, natomiast nie wiążemy (jak z profesjonalistą) cech rzetelności, sumienności, wysokiego poziomu jakości pracy czy możliwości polegania na kimś. Specjaliści kojarzą się raczej z pracą umysłową, choć można być specjalistą w pracach technicznych, jak np. w spawaniu podwodnym. Nawet wtedy jednak to, co odróżnia specjalistę, to większa wiedza i głębsze, świadome zrozumienie przedmiotu swojej pracy. Pozwala ono specjalistom wykonywać szerszy zakres czynności, rozwiązywać problemy, dobierać rozwiązania, których inni nie potrafią znaleźć. Słowo to wiąże się też z doświadczeniem praktycznym – nie można być specjalistą bez doświadczenia, wyłącznie z wiedzą faktograficzną.

Spójny opis specjalisty jako jednego z rodzajów pracowników w organizacji przedstawił T. Oleksyn. Według niego specjalista potrafi samodzielnie, dobrze jakościowo, efektywnie i bezpiecznie wykonywać pracę według już znanych i opanowanych procesów i procedur oraz jest zdolny do śledzenia krajowego i światowego postępu w danej dyscyplinie oraz do inicjowania i wdrażania niezbędnych innowacji w swojej firmie. Bez spełnienia drugiego warunku pracownik pozostaje tylko pracownikiem merytoryczno-wykonawczym („fachowcem”). Specjalista powinien sam oceniać, czy potrzebne są nowe rozwiązania, zdobywać wiedzę z otoczenia, dostosować ją do szczególnych potrzeb i możliwości organizacji, a nawet (choć niekoniecznie) odkrywać nową wiedzę. Specjaliści T. Oleksyna mają z zasady (choć niekoniecznie) wyższe wykształcenie. Z zasady nie sprawują (i często nie chcą sprawować) funkcji kierowniczych, choć mogą mieć pewne obowiązki w zakresie koordynowania i kierowania innymi, jako koordynatorzy merytoryczni. Wielu kierowników niewielkich komórek to w istocie specjaliści-koordynatorzy. Z kolei główny specjalista to

w organizacji specjalista w całej wiązce obszarów, organizacyjny ekspert (np. główny technolog, główny radca prawny) [Oleksyn, 2006, s. 176–179].

Podobnie określa specjalistów R. Rutka, opisując stanowiska organizacyjne. Do zakresu zadań specjalistów należy samodzielne rozwiązywanie problemów z danej dziedziny, przeprowadzanie kompleksowych analiz i projektowanie rozwiązań, a w uprawnionych przypadkach także sugerowanie wyboru rozwiązań i nadzór nad ich realizacją [Rutka, 2003, s. 157–158]. Ponieważ nazwa stanowiska „specjalista do spraw” jest notorycznie nadużywana [Kreft, Zasadzka, 2000, s. 29], R. Rutka postuluje zdyscyplinowanie w wyróżnianiu stanowisk „specjalisty do spraw” w strukturze organizacyjnej, wyróżniając dwie sytuacje: gdy w danym obszarze realizacji zadań (funkcji) występuje stanowisko o wyższych (szerszych) wymaganiach, niż zbliżone pozostałe (np. stanowisko „specjalisty informatyka-projektanta systemów”, obok stanowisk „informatyk”), lub gdy w danym obszarze wiedzy stanowisko jest węższej i głębiej specjalizowane niż reszta (np. „specjalista do spraw układów hamulcowych ABS” wśród „mechaników podwoziowych”). Z kolei główny specjalista to w organizacji stanowisko powoływane, gdy dana służba jest zdekoncentrowana, tzn. podlega służbowo kierownikom różnych szczebli lub różnych pionów. Główny specjalista wobec specjalistów swojej służby pełni wtedy rolę zwierzchnika funkcjonalnego, merytorycznego. Prowadzi nadzór merytoryczny nad realizacją zadań będących przedmiotem jego specjalizacji, opracowuje niezbędne normy i procedury itp. Przykładem może być „główny informatyk” w strukturze, w której informatycy podlegają kierownikom poszczególnych działów [Rutka, 2003, s. 157–158].

F. Machlup wśród swych producentów wiedzy wyróżniał grupę prywatnych producentów usług informacyjnych, którzy byli bardzo zbliżeni do kategorii specjalistów lub profesjonalistów. Zawody te nie produkowały nowej wiedzy, ale stosowały istniejącą, na różne sposoby dostosowując ją do kontekstu i potrzeb klienta. Jak trafnie podkreślał M.U. Porat, specjaliści sprzedawali pakiety wiedzy, „przepakowując” ją w nowych kombinacjach. Zasadniczą częścią ich pracy było właśnie składanie potrzebnych informacji we właściwej formie, miejscu i czasie, bądź na wolnym rynku (dla klientów), bądź na potrzeby organizacji. Według M. Porata „specjalista nie tworzy nowej wiedzy, ale laik nie jest w stanie użyć wiedzy dostępnej publicznie bez pomocy takiego pośrednika” [Porat, 1998, s. 104–106]. Zgodnie z definicją T. Listwana można więc powiedzieć, że specjalista nie musi tworzyć nowej wiedzy naukowej, abstrakcyjnej, uniwersalnej, ale tworzy wiedzę konkretną, kontekstową, lokalną.

Jak pisali G. i E. Pinchot, specjalizacja jako podział pracy umożliwiała organizacji przyłożenie większej siły intelektualnej do każdego wybranego

fragmentu działalności, a specjalistom skoncentrowanie się na wąskim wycinku pracy i osiąganie wyższej wydajności. W biurokracji specjalista był w pełni wolny od zadań koordynacyjnych, jednak dziś powinien mieć dostateczną samodzielność i wiedzę ogólną, by koordynować swe wysiłki z innymi pracownikami [Pinchot, Pinchot, 1996, s. 43], być (to prawie oksymoron) specjalistą-generalistą. Podkreśla się zatem, że dzisiejsi specjaliści muszą być samodzielni, muszą też móc wykonywać wiele czynności do niedawna menedżerskich: planowanie, rozwiązywanie problemów, zarządzanie relacjami. Podkreśla się też, że znaczną część pracy wykonują w ramach projektów i w zespołach projektowych [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 459; Jemielniak, 2008, s. 46].

Jednak specjaliści to z założenia niemenedżerowie i jako tacy są często przeciwstawiani menedżerom. Przypisuje się im naturalny antagonizm wobec menedżerów [Jemielniak, 2008, s. 114], jako „elicie wiedzy” przeciw „elicie władzy”. Specjaliści wielu zawodów mogą wręcz w swej kulturze przechowywać nieufność wobec menedżerów i korporacji, oraz nie myśleć w kategoriach biznesowych [Jemielniak, 2008, s. 117].

Ze względu na bliskość znaczeniową specjaliści są notorycznie mieszanymi z profesjonalistami. W języku angielskim dzieje się tak głównie dlatego, że termin *professionals* rozszerza się i zaczyna być utożsamiany z wszelkimi pracownikami posiadającymi szeroką wiedzę i pracującymi intelektualnie – czyli polskimi specjalistami. Oba pojęcia utożsamiają np. J.B. Quinn, P. Anderson i S. Finkelstein [1996], uważając profesjonalistów za pracowników tworzących większość wartości dzisiejszych przedsiębiorstw, ale niebędących menedżerami. Z kolei w języku polskim „specjalista” może być po prostu jednym z uprawnionych tłumaczeń słowa *professional*. Przykładowo M. Morawski [2009] używa zamiennie pojęć pracownika wiedzy, profesjonalisty i specjalisty, praktycznie nie rozdzielając ich i nie definiując różnic.

Dobry przykład zmieszania tych słów stanowi międzynarodowa i polska klasyfikacja zawodów ISCO. Grupa 2 tej klasyfikacji w języku angielskim nosi nazwę *Professionals*, a w polskim – „Specjaliści”. Jest to chyba najlepiej i najściślej zdefiniowana podgrupa pracowników wiedzy. Według najnowszej wersji klasyfikacji ISCO-2008 [Międzynarodowa Organizacja Pracy, dostęp: 26.08.2018], specjaliści (*professionals*) powiększają istniejący zasób wiedzy, stosują pojęcia i teorie naukowe lub artystyczne w praktyce, uczą ich w systematyczny sposób, lub praktykują mieszanekę tych czynności. Kompetentne wykonywanie pracy w tej grupie zawodów wymaga umiejętności na poziomie 4 ISCO (ukończenia pełnych studiów wyższych). Zadania wykonywane przez specjalistów obejmują z reguły:

- prowadzenie analiz i badań, opracowywanie pojęć, teorii i metod operacyjnych,
- przygotowywanie artykułów i opracowań naukowych,
- doradzanie lub samodzielne stosowanie już istniejącej wiedzy,
- nauczanie teoretyczne i praktyczne w zakresie jednej lub więcej dyscyplin na różnych poziomach kształcenia (w tym również nauczanie osób niepełnosprawnych),
- świadczenie różnych usług komercyjnych, prawnych i socjalnych,
- tworzenie i wykonywanie dzieł sztuki,
- zapewnianie przewodnictwa duchowego.

Grupy zawodowe i zawody wchodzące w skład grupy specjalistów są szczegółowo wymienione i zdefiniowane. Klasyfikacja umożliwia rzetelny pomiar ich liczebności. Pomiar dokonywany jest w różnych krajach według wspólnej metodyki. Mimo że zawody w tej grupie są różnorodne i wykonywane w różnych warunkach, rodzajach działalności i środowiskach organizacyjnych, wszystkie zawody wymagają zasobu wiedzy na poziomie studiów wyższych (choć nie zawsze jest to wiedza naukowa, np. w zawodach artystycznych czy religijnych) oraz odpowiedniego procesu nabywania tej wiedzy w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Trudno byłoby wskazać wśród wszystkich zawodów w tej grupie zawody zdecydowanie w średnim lub niewielkim stopniu oparte na wiedzy (z wyjątkiem może kilku zawodów artystycznych w podgrupie 265). Dlatego wybierając pracownika z tej grupy, możemy mieć pewność, że jego praca będzie w wysokim stopniu oparta na wiedzy.

Eksperci to grupa kojarzona z pracownikami wiedzy, lecz węższa od nich i od innych wymienionych kategorii. Kojarzą się przede wszystkim z prawie kompletną wiedzą na dany temat, jakiej nie posiada prawie nikt poza nimi. Eksperci posiadają duże doświadczenie – widzieli i sami współtworzyli wiele zastosowań posiadanej wiedzy. Mogą występować jako autorytety, wyrokować o właściwości działań i rozwiązań, rozstrzygać spory.

Ich wiedza jest bardzo dobrze uporządkowana i sproceduralizowana (szybkie wyszukanie i zastosowanie, zastępowanie obszernych danych niewieloma schematami i heurystykami wyższych poziomów), dostrzegają wzorce problemów, reprezentują je na głębszym poziomie niż nowicjusze, poświęcają więcej czasu jakościowej analizie problemu, popełniają mało błędów, wykazują ponadprzeciętną sprawność pamięci krótko- i długotrwałej. Są bardziej elastyczni w rozwiązywaniu problemów rutynowych i mniej elastyczni w nierutynowych [Nęcka i inni, 2008, s. 137].

Ekspert może mieć w organizacji znaczny wpływ i władzę opartą na autorytecie, co może prowadzić do nadużywania pozycji. Może też

sprawić problemy we współzyciu z innymi, gdy wobec osób mniej kompetentnych okazuje lekceważenie [Jemieliński, 2008, s. 114]. Eksperci kojarzą się z niezależnością: są w dużym stopniu niezależni od organizacji i poszukiwani. Są nieliczni i skupiają się na szczycie hierarchii danej dziedziny. O stosunku przedsiębiorstw do wewnętrznych ekspertów może świadczyć fakt, że częściej dostrzegają ich w swych działach wsparcia niż w procesach głównych [Staniewski, 2008, s. 122].

Czy menedżerowie to pracownicy wiedzy? Wielka grupa zawodowa „Menedżerowie” (ISCO-08) obejmuje zawody niekoniecznie w wysokim stopniu oparte na wiedzy, takie jak radni w samorządach czy parlamentarzyści. Praca przedsiębiorców i kierowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach (np. drobny handel i usługi) często nie wymaga specjalistycznej wiedzy lub zdolności umysłowych. U wszystkich menedżerów pewne wątpliwości budzą zadania związane z wywieraniem wpływu na podwładnych, przywództwem i rządzeniem, które bazują w dużym stopniu nie na wiedzy, lecz osobowości kierownika. Można jednak przyjąć, że większość stanowisk kierowniczych dotyczy pracy w wysokim stopniu opartej na wiedzy. W literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą sporadycznie zdarzają się zawężenia kategorii pracowników wiedzy do specjalistów i wyłączenia z niej menedżerów [Fazlagić, 2001], ale z reguły panuje zgoda, że menedżerowie w większości są pracownikami wiedzy [Davenport, 2007, s. 21–24].

Zakończenie

Termin „pracownicy wiedzy” nie powstał w próżni. Ma wokół siebie grupę terminów zaproponowanych w obszarze zarządzania i ekonomii dla opisanego podobnych grup pracowników oraz określenia przyjęte w języku potocznym, także opisujące grupy o zbliżonych cechach. Grupy te dzielą z pracownikami wiedzy różne wspólne cechy, np. wymóg opanowania obszernej wiedzy, pracę na symbolach, rodzaj wysiłku, środowisko pracy, wysoką złożoność czynności, rozwiązywanie problemów, wymóg kreatywności, potrzebę autonomii, stosunek do organizacji i hierarchii. Te podobieństwa i różnice pomagają nam definiować granice pojęcia „pracownik wiedzy”. Wydaje się, że spośród przywołanych terminów specjaliści mają z pracownikami wiedzy najwięcej cech wspólnych. Definiowani zgodnie z ISCO-08 są największym jednoznacznie identyfikowalnym podzbiorem pracowników wiedzy, złożonym praktycznie wyłącznie z nich – niejako rdzeniem tej grupy, poza którym można znaleźć ich mniejsze grupy wśród menedżerów i techników. Specjalistów można zidentyfikować tak na poziomie pojedynczej organizacji, jak i całej gospodarki. Ponieważ statystyki ich liczebności są powszechnie prowadzone w większości krajów świata

należących do ILO, daje to możliwość szczegółowego śledzenia przyrostu tej grupy zawodowej i porównań międzynarodowych.

Literatura

- Baumol W.J., Blackman S.A., Wolff E.N. (1989), *Productivity and American Leadership: The Long View*, MIT Press, Cambridge.
- Davenport T.H. (2006), *Thinking for a living, How to get better performance and results from Knowledge Workers?*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P.F. (1965), *Is Business Letting Young People Down?*, „Harvard Business Review”, Vol. 43, No. 6.
- Drucker P.F. (1957), *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Brothers Publishers, New York.
- Drucker P.F. (1952), *Management and the professional employee*, „Harvard Business Review”, Vol. 30, No. 3.
- Fazlagić A. (2001), *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 11.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.
- Freidson E. (2001), *Professionalism: the third logic*, University of Chicago Press, Chicago.
- Grudzewski W., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- International Standard Classification of Occupations*, International Labour Organisation, <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm>, dostęp: 26.08.2018.
- Jemielniak D., Koźmiński A. (2008) (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jemielniak D. (2007), *Managers as lazy, stupid careerists? Contestation and stereotypes among software engineers*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 20, No. 4.
- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kelley R.E. (1985), *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*, Addison-Wesley, Reading.
- Kozielecki J. (1996), *Człowiek wielowymiarowy*, Żak, Warszawa.
- Kreft Z., Zasadzka J. (2000), *Projektowanie opisów pracy*, ODDK, Gdańsk.
- Lem S. (1968), *Głos Pana*, Czytelnik, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2002), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Machlup F. (1962), *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton.

- Mills C.W. (1951), *White Collar. The American Middle Classes*, Oxford University Press, New York.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2008), *Psychologia poznawcza*, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS oraz Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oxford Dictionaries Online, <http://oxforddictionaries.com/> dostęp: 26.08.2018.
- Pinchot G., Pinchot E. (1993), *The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishing.
- Pinchot G., Pinchot E. (1996), *The rise and fall of bureaucracy*, w: P.S. Myers (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Porat M.U. (1998), *The Information Economy: Definition and Measurement*, w: Cortada J.W. (red.), *Rise of the Knowledge Worker*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. (1996), *Managing professional intellect: Making the Most of the Best*, „Harvard Business Review”, Vol. 74, No. 2.
- Reich R. (1991), *The Work of Nations. Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, A.A. Knopf, New York.
- Rubin M.R., Huber M.T. (1986), *The Knowledge Industry in the United States, 1960–1980*, Princeton University Press, Princeton.
- Rutka R. (2003), *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk.
- Seely-Brown J., Duguid P. (2002), *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.
- Słownik Języka Polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/>, dostęp: 26.08.2018.
- Staniewski M.W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
- Weber M. (2010), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, New York.

Streszczenie

Kategoria „pracowników wiedzy” weszła na stałe do języka zarządzania, stała się terminem popularnym, modnym, ale używanym z dużą swobodą definicyjną lub bez definiowania. Autor nie zamierzał proponować kolejnej definicji. Jednym ze sposobów definiowania pojęcia jest ukazywanie jego obszaru znaczeniowego poprzez wskazywanie granic i części wspólnych z pojęciami bliskoznacznymi, „sąsiadującymi”. Celem tego artykułu jest pogłębienie rozumienia terminu „pracownik wiedzy” przez powiązanie z wachlarzem terminów bliskoznacznymi, dawniejszych i obecnych. Pozwoliłoby to wskazać kategorie pracowników, które najbardziej jednoznacznie można nazwać pracownikami wiedzy.

Zdaniem autora taką kategorią są „specjaliści”. Definiowani zgodnie z ISCO-08 są największym jednoznacznie identyfikowalnym podzbiorem pracowników wiedzy, złożonym praktycznie wyłącznie z nich – niejako rdzeniem tej grupy, poza którym można znaleźć ich mniejsze grupy wśród menedżerów i techników. Specjalistów można zidentyfikować tak na poziomie pojedynczej organizacji, jak i całej gospodarki. Ponieważ statystyki ich liczebności są powszechnie prowadzone w większości krajów świata należących do ILO, daje to możliwość szczegółowego śledzenia przyrostu tej grupy zawodowej i porównań międzynarodowych.

Słowa kluczowe

pracownicy wiedzy, praca oparta na wiedzy, specjaliści, profesjonalści, ISCO

Specialists as key group of knowledge workers in organisations and economies (Summary)

The term „knowledge workers” has entered the language of management for good, has become a popular and fashionable term, often used with hardly any definition. Therefore, proposing yet another definition was not the author’s intention. One of methods of defining is to delineate its semantic area by pointing to boundaries and overlaps with synonymic and neighbouring terms. The aim of the paper was to deepen the understanding of the term „knowledge worker” by linking it to a range of terms past and present. It would allow naming those categories of employees, who can be termed „knowledge workers” with least doubt.

Author proposes professionals (in Polish: „specjaliści”) as such category. Defined according to ISCO-08, they are the largest unequivocally identifiable subset of knowledge workers, composed almost solely of them – practically the core of the knowledge worker category, outside of which their smaller groups can be found among managers and technical staff. Professionals can be identified both at the levels of organisations and economies. As statistics for their numbers are gathered in most of the countries belonging to ILO, it is possible to track the development of this vocational group and to make international comparisons.

Keywords

knowledge workers, knowledge work, specialists, professionals, ISCO