

Piotr Zabłocki

## Komunikat z badań nad specyfiką zespołów pracowników wiedzy

Zespoły pracowników wiedzy to stosunkowo nowa forma pracy zespołowej. Dla specjalistów ZZL ten typ zespołów stanowi wyzwanie związane z poznaniem samej specyfiki pracy takich zespołów oraz wypracowaniem zbioru kompetencji pracowników, które w sposób specjalny komponują się ze specyfiką zespołów pracowników wiedzy. Artykuł nawiązuje do tych zagadnień.

### Wprowadzenie

Zespoły pracowników wiedzy<sup>1</sup> (ZPW) są stosunkowo nową formą pracy zespołowej, która jednak koncentruje uwagę badaczy i praktyków. Wydaje się, że jest ona coraz bardziej popularna, zarówno jako przedmiot badań naukowych, jak i doświadczeń praktycznych. Świadczyć może o tym wzrost liczby publikacji naukowych na ten temat, w tym publikacji zwartych [Fisher, Fisher, 1997]. Popularność ta związana jest z przekonaniem, że ZPW będą w przyszłości jedną z najbardziej rozpowszechnionych form działalności organizacji. Podkreśla się bowiem, że te zespoły stały się pewnego rodzaju zabezpieczeniem dla ponadprzeciętnych wyników funkcjonowania firm [Mueller, 1994] i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w turbulentnym i zmiennym otoczeniu [Ames, Heide, 1992].

Dla specjalistów ZZL rozwój form organizacyjnych opartych na zespołach pracowników wiedzy tworzy wyzwania związane z poznaniem samej specyfiki pracy takich zespołów oraz z wypracowaniem zbioru kompetencji pracowników, które w sposób specjalny komponują się ze specyfiką ZPW.

1 W literaturze anglojęzycznej spotyka się dwa określenia: zespoły oparte na wiedzy (*knowledge work teams*) oraz zespoły pracowników wiedzy (*knowledge workers teams*). W poniższej pracy obie formy uważane są za synonimiczne.

Poniższe opracowanie dostarcza przeglądu określeń związanych z zespołami pracowników wiedzy, a następnie przynosi zbiór wyróżników, które mogą stanowić podstawę do tworzenia profilu kompetencji pracownika ZPW.

Zebrane określenia powstały w konsekwencji szerokich studiów literatury przedmiotu, zaś przedstawione wyróżniki mają charakter subiektywnych propozycji.

Układ opracowania jest dość prosty: w pierwszej części zebrano, w postaci tabelarycznej, odnalezione sformułowania, które charakteryzują ZPW, a potem dokonano ich prostego zestawienia. W części drugiej wskazano na możliwość wykorzystania zebranego materiału do opracowania profilu kompetencyjnego na potrzeby doboru kandydata do pracy w zespołach pracowników wiedzy. Nie podjęto przy tym dyskusji na temat problemu kompetencji, profili kompetencyjnych, miar kompetencji. Uznano bowiem, że materiał ten jest informacją ze studiów, która trafi w ręce profesjonalistów zdolnych do jej wykorzystania. Całość opracowania kończy konkluzja nad otrzymanymi wynikami.

## Charakterystyka zespołów pracowników wiedzy

Z badań literaturowych poświęconych zespołom pracowników wiedzy wynika, że istnieje wiele cech charakterystycznych opisujących ten typ zespołów. Przegląd wybranych stanowisk w tej kwestii zaprezentowano w tabeli 1. Kolumna 4. tabeli 1 jest efektem próby specyfikacji akcentów, które zostały w danym określeniu uwypuklone przez danego autora. Jednak należy pamiętać, że pokazane „wyróżniki” zostały zaproponowane przez autora tych słów i nie były konsultowane z autorami przytaczanych określeń.

Analiza wyróżników zestawionych w kolumnie 4. pozwala stwierdzić, że w przytaczanych określeniach zwracano uwagę na:

- autonomię osobistą i zadań;
- współzależność, partycypację, samozarządzanie;
- kompleksowość sytuacji i zadań;
- dzielenie się informacjami, dystrybucję wiedzy;
- wspomaganie członków zespołu w pracy oraz wspomaganie procesu tworzenia innowacji poprzez odpowiednie zachowania;
- dwuznaczność (*ambiguous*), nieliniowość, nierutynowość zadań i brak dostatecznej ich precyzji;
- wiedza specjalistyczna i nastawienie na nowe produkty, usługi;
- uczenie się, dialog, dyskusję, szkolenia;
- heterogeniczność członków zespołu.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne zespołów pracowników wiedzy

| Nr | Źródło   | Stanowisko powoływanego autora  | Wyróżnik   |
|----|--|---|--|
| 1  | Janz, B.D., Colquitt, J.A., Noe, R.A. (1997), <i>Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables</i> , „Personnel Psychology”, 50(4), 877.  | <p>Autonomia może być najbardziej kluczową kwestią dla zespołów pracowników wiedzy ze względu na to, że pracownicy wiedzy preferują autonomię bardziej niż jakikolwiek inną cechę charakterystyczną pracy.</p> <p>Współzależność jest kluczowa dla zespołów pracowników wiedzy, ponieważ są one koordynacyjne i innowacyjne.</p> <p>Dojrzałość zespołu jest prawdopodobnie związana z zespołami pracowników wiedzy z powodu kompleksowości pracy, jaką wykonują.</p> <p>Członkowie ZPW koncentrują się na procesie zachowań, takich jak dzielenie się ideami i informacjami, zachowaniami wspomagającymi i innowacyjnymi.</p> | <p>Autonomia indywidualna członków zespołu.</p> <p>Wymagana współzależność ze względu na koordynowanie działań i innowacje.</p> <p>Kompleksowość pracy.</p> <p>Dzielenie się ideami i informacjami.</p> <p>Wspomaganie innowacji poprzez zachowania.</p> |
| 2  | Wageman R., Gordon, F.M. (2005), <i>As the twig is bent: How group values shape emergent task interdependence in groups</i> , „Organization Science”, 16(6), 687.  | Dla tego typu zespołów cechy strukturalne zadania są typowo dwuznaczne albo są niesprecyzowane.   | Dwuznaczne i niesprecyzowane zadania.  |
| 3  | Lewis K. (2004), <i>Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems</i> , „Management Science”, 50(11), 1519.  | <p>Zadania ZPW są kompleksowe, dwuznaczne i wymagają od członków stosowania wyspecjalizowanej wiedzy uzyskanej przez formalne uczenie się i doświadczenie.</p> <p>Wyniki działalności ZPW zależą od zakresu, w jakim członkowie wnoszą swoją wyspecjalizowaną wiedzę i integrują wiedzę, która jest rozdystrybuowana wśród członków.</p>  | <p>Dwuznaczne i kompleksowe zadania.</p> <p>Wyspecjalizowana wiedza.</p> <p>Dystrybucja i integracja wiedzy specjalistycznej.</p>  |
| 4  | Nonaka I., H. Takeuchi (1995). <i>The Knowledge-Creating Company</i> . Oxford University Press, New York. [cyt. za:] Lewis K. (2004). <i>Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems</i> , „Management Science”, 50(11), 1519. | Głównym celem ZPW (...) jest wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej członków w celu tworzenia nowej wiedzy w formie nowych produktów, usług lub rozwiązań.   | Przedmiot oddziaływania to wiedza specjalistyczna, efekt to tworzenie nowych produktów, usług lub rozwiązań.   |

| Nr | Źródło  | Stanowisko powoływanego autora   | Wyróżnik  |
|----|---|--|---|
| 5  | Janz B.D., Prasarnphanich P. (2003). <i>Understanding the antecedens of effective knowledge management: The importance of a knowledge – centered culture</i> , „Decision Sciences”, 34(2), 351. | <p>Środowisko pracy zorientowane na zespołowość dostarcza możliwości pracownikom uczenia się wiedzy specjalistycznej od swoich kolegów, którzy są wspomagający i skłonni do pomocy innym poprzez wspólną pracę, dzielenie się informacjami, oraz obserwowanie innych.</p> <p>Zespoły grają kluczową rolę w przedsiębiorstwach tworzących wiedzę, tak że członkowie tych zespołów tworzą nowe idee poprzez dialog i dyskusję.</p> <p>Zespoły tworzą kanał komunikacyjny dla poszukujących i nadawców wiedzy, to zachowanie wymiany z kolei prowadzi do uzyskiwania lepszych wyników działalności.</p>   | <p>Wspomaganie członków w pracy.</p> <p>Dzielenie się informacjami.</p> <p>Przedmiot oddziaływania to wiedza specjalistyczna, narzędziem jest dialog i dyskusja, a efekt to tworzenie nowych idei.</p> <p>Tworzenie kanałów komunikacyjnych dla dystrybucji wiedzy.</p> |
| 6  | Campion M.A, Papper E.M, Medsker G. J. (1996), <i>Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension</i> , „Personnel Psychology”, 49(2), 429.          | <p>Zawody profesjonalistów* są bardziej kompleksowe, a kompleksowość pracy zawsze prowadzi do wyższych poziomów określonych cech charakterystycznych zespołu. W szczególności, cechy charakterystyczne związane z projektowaniem pracy takie jak samo – zarządzanie, partycypacja oraz znaczenie (członków zespołu – przyp. P.Z.) pokazują silną relację z kompleksowością pracy lub poziomem pracy.</p> <p>Podobnie niektóre cechy kontekstowe, takie jak szkolenie i komunikacja z innymi zespołami, mogą być wyższe dla profesjonalnych zawodów.</p> <p>Pracownicy wiedzy mają wyższy stopień swobody odnoszącej się do wyznaczonych zadań oraz do sposobów wykonywania swojej pracy, tak więc pracownicy ci są bardziej zdolni do dobrowolnego decydowania o uczestnictwie w zespole lub nawet do inicjowania zespołu.</p> | <p>Kompleksowość pracy.</p> <p>Samozarządzanie i partycypacja członków zespołu.</p> <p>Szkolenie członków.</p> <p>Komunikacja między zespołami.</p> <p>Autonomia członków zespołu w zakresie wyznaczonych zadań oraz sposobów wykonywania pracy.</p>                    |

| Nr | Źródło   | Stanowisko powoływanego autora   | Wyróżnik  |
|----|--|--|---|
| 7  | Dunphy D., Bryant, B. (1996), <i>Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance?</i> , „Human Relations”, 49(5), 677.   | Zespoły pracowników wiedzy oraz inne zespoły występujące w nowej ekonomii posiadają wielorakie umiejętności, które są dla siebie komplementarne, a członkowie takich zespołów pochodzą z różnych obszarów organizacji.   | Heterogeniczność członków pod względem umiejętności, wiedzy i ich pochodzenia z różnych obszarów organizacji.                       |
| 8  | Coleman D. (1999), <i>Groupware: collaboration and knowledge sharing</i> , [w:] Liebowitz, J. (red.), Knowledge Management Handbook, Vol. 12 No. 1, CRC Press, New York [cyt. za:] Shani, A.B., Sena J.A., Stebbins M.W. (2000), <i>Knowledge work teams and groupware technology: learning from Seagate's experience</i> , „Journal of Knowledge Management”, 4(2). | Członkowie zespołów opartych na wiedzy mają dostęp do różnych podstaw wiedzy i współpracują w rozwijaniu nowych idei, nowych produktów, nowych rynków, nowych strategii, nowych modeli organizacyjnych, nowych wizji korporacyjnych itp.                         | Przedmiot oddziaływania to wiedza specjalistyczna, a efekt to rozwijanie nowych idei, produktów, rynków, rozwiązań organizacyjnych. |
| 9  | Shani A.B., Sena J.A., Stebbins M.W. (2000), <i>Knowledge work teams and groupware technology: learning from Seagate's experience</i> , „Journal of Knowledge Management”, 4(2).   | Zespoły oparte na wiedzy mogą być scharakteryzowane jako zespoły, które pracują w nierutynowych, nieliniarnych procesach transformacyjnych, gdzie członkowie tych zespołów posiadają dużą różnorodność umiejętności oraz różnorodną techniczną i naukową wiedzę. | Zadania są nierutynowe i nieliniarne.<br><br>Posiadanie przez członków różnorodnych umiejętności i wiedzy specjalistycznej.         |

\* W przytaczanym tutaj artykule [Campion, Papper, Medsker, 1996] autorzy nie posługują się, co prawda, terminem „zespół pracowników wiedzy”, niemniej jednak mówią o zespołach, których członkami są pracownicy wiedzy (wykonujący profesjonalne zawody, takie jak: programiści, analitycy systemów, specjalista ds. odszkodowań, ubezpieczyciel, specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi i ds. finansowych).

Źródło: opracowanie własne, na podst.: Nonaka, Takeuchi, 1995; Coleman (1999)

## Wykorzystanie zestawu dla konstruowania profilu kompetencyjnego

Profile kompetencyjne są znanym narzędziem wspomagającym zarządzanie zasobami ludzkimi<sup>2</sup>. Jak wskazuje A. Sajkiewicz [2008, s. 94] kompetencje są szczególnie ważne w pracy zespołowej. Powyższa lista wyróżników zespołów pracowników wiedzy wydaje

2 Więcej na temat budowania profilu kompetencji w: Sajkiewicz, 2008, s. 106 i nast.

się sugerować wprost niektóre z kompetencji kandydata do pracy w zespole pracowników wiedzy (wiedza specjalistyczna, autonomia osobista itd.). Jednak nie wszystkie pozycje z przedstawionej listy tak jednoznacznie są transferowane do listy kompetencji. Trudności mogą sprawić: kompleksowość, niejasność, nieliniowość, nierutynowość zadań i brak dostatecznej ich precyzji, heterogeniczność członków zespołu. Można (z zastrzeżeniem, że jest to tylko propozycja) wskazać na następujące szczególne kompetencje wymagane od kandydata na członka ZPW, które dotyczyłyby tej skróconej listy wyróżników.

**Tabela 2.** Przykład przełożenia wyróżników ZPW na zbiór kompetencji

| Wyróżnik                          | Propozycje kompetencji  |
|-----------------------------------|---|
| Kompleksowość                     | Zdolność do radzenia sobie z wielorakimi powiązaniem pomiędzy czynnikami, które występują w czasie i przestrzeni. Zdolność do holistycznego i intuicyjnego oglądu rzeczywistości, a następnie jej szczegółowej analizy. |
| Nieliniowość zadań                | Umiejętność pracy równoległej nad kilkoma różnymi problemami.   |
| Nierutynowość zadań               | Z jednej strony dążenie do stałego doskonalenia wykonywanych działań, procesu podejmowania decyzji, z drugiej nudzenie się swoją doskonałością operacyjną.  |
| Brak dostatecznej precyzji zadań  | Zdolność do identyfikowania i modelowania sytuacji oraz tworzenia wizji zdarzeń. Umiejętność pracy w sytuacjach rewolucyjnych i szybkich zmian.   |
| Heterogeniczność członków zespołu | Nieprzeciętne kompetencje osobiste. Zdolność do pracy w zróżnicowanym zespole. Brak pychy i narcyzmu.   |

Źródło: opracowanie własne

Powyższe propozycje sygnalizują jedynie przydatność wyników dokonanej analizy literatury i powinny zostać dokładniej rozpracowane z branżowymi specjalistami (psychologami, socjologami, specjalistami z danego przemysłu).

## Konkluzja

Przedstawione opracowanie stanowi szkic ewentualnej większej pracy, której efektem może być opis specyfiki zespołów pracowników wiedzy, a dalej specyfiki kandydatów do pracy w takich zespołach. Należy pamiętać, że nie każdy pracownik musi mieć wszystkie cechy idealnego kandydata, gdyż siła ZPW tkwi w różnorodności i odpowiednio dobranej strukturze postaci. Dla pełniejszego rozpracowania tematu wskazane jest wzbogacenie studiów o dodatkowe wyróżniki z innej niż podana powyżej literatury. Jednocześnie powyższy tekst wydaje się już nawet w tej formie pomagać w wykonaniu zarysu profilu kompetencyjnego pracownika ZPW.

## Literatura

- Ames M., Heide D. (1992). *The keys to successful management development in the 1990s*, „Management Decision”, nr 30.
- Campion M. A., Papper E. M., Medsker G. J. (1996). *Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension*, „Personnel Psychology”, nr 49.
- Coleman, D. (1999), *Groupware: collaboration and knowledge sharing*, [w:] Liebowitz, J. (red.), *Knowledge Management Handbook*, Vol. 12 nr 1, CRC Press, New York.
- Dunphy D., Bryant B. (1996). *Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance?*, „Human Relations”, nr 49.
- Fisher K., Fisher M.D. (1997), *The distributed mind: Achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams*, American Management Association.
- Janz B.D., Colquitt J.A., Noe R.A. (1997). *Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables*, „Personnel Psychology”, nr 50.
- Janz B.D., Prasarnphanich P. (2003). *Understanding the antecedens of effective knowledge management: The importance of a knowledge – centered culture*, „Decision Sciences”, nr 34.
- Lewis K. (2004). *Knowledge and performance in knowledge-worker teams: A longitudinal study of transactive memory systems*, „Management Science”, nr 50.
- Mueller F. (1994). *Teams between hierarchy and commitment: Change strategies and the ‘internal environment’*, „The Journal of Management Studies”, nr 31.
- Nonaka, I., Takeuchi. H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Sajkiewicz A. (2008), *Kompetencje do pracy z ludźmi*, [w:] Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Shani A.B., Sena J.A., Stebbins M.W. (2000). *Knowledge work teams and groupware technology: learning from Seagate’s experience*, „Journal of Knowledge Management”, nr 4.
- Wageman R., Gordon F.M. (2005), *As the twig is bent: How group values shape emergent task interdependence in groups*, „Organization Science”, nr 16.

---

Piotr Zabłocki – magister, doktorant w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Do jego głównych obszarów badawczych należą: zarządzanie pracownikiem wiedzy i wykorzystanie tego typu pracowników w reżimie pracy zespołowej, problematyka autonomii i kontroli występująca w zespołach pracowników wiedzy. Prowadzi także zajęcia dydaktyczne na Akademii Ekonomicznej w Katowicach.