

# Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy  
Electronic Scientific Journal  
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 6 Issue 4 (2015) 57-68  
ISSN 2082-677X

## WPLYW PRACOWNIKÓW WIEDZY NA PROCES KREOWANIA INNOWACYJNYCH USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWACH Z REGIONU MORZA BAŁTYCKIEGO

**Michał Igielski**

### **Streszczenie**

Podstawowym zadaniem współczesnych przedsiębiorstw w XXI wieku powinno być systematyczne wdrażanie procesów zmierzających do podnoszenia przewagi konkurencyjnej na globalnym rynku. Jest to efekt funkcjonowania w erze kształtowania się gospodarki opartej na wiedzy, która wymusza na wszystkich uczestnikach funkcjonujących na rynku, kierowanie głównych rezerw finansowych na takie zasoby niematerialne, które współpracując z gospodarką będą odpowiadać za szybszy ich rozwój gospodarczy. Oznacza to, że ciągle zmieniający się rynek stawia przed przedsiębiorstwami nowe wymagania w zakresie dostarczania klientom nowych usług. Bez odpowiednio wykwalifikowanych i właściwych pracowników przedsiębiorstwo nie jest w stanie nawet zainicjować realizacji strategii opartej na takim celu. By firmy stały się bardziej konkurencyjne i świadczyły coraz to lepsze usługi, pracownicy muszą wykonać swą pracę jeszcze bardziej kreatywnie. Cechy i zdolności do pracy kluczowych pracowników stanowią najważniejszy i najcenniejszy kapitał każdej firmy, który jednak jest często niedoceniany, a nawet marnotrawiony. Dodatkowo polityka gospodarcza w różnych częściach świat kieruje się własnymi prawami, jak na przykład w Regionie Morza Bałtyckiego, gdzie wymusza na przedsiębiorcach dodatkową presję - region ten ma stanowić w najbliższych latach antidotum na dominację obszaru rozciągającego się od południowo-wschodnich wybrzeży Wielkiej Brytanii aż po północne Włochy. Dlatego też głównym celem niniejszego artykułu jest ukazanie roli jaką pełnią, w badanych podmiotach zidentyfikowani pracownicy wiedzy, w procesie kreowania i dostarczania innowacyjnych usług na rynek.

**Słowa kluczowe:** innowacje, usługi, pracownik wiedzy, Region Morza Bałtyckiego

### **Wstęp**

Współcześnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa napotykają na swej drodze rozwoju coraz trudniejsze, dotąd niespotykane i bardziej skomplikowane bariery, które są głównym elementem hamującym ich dalszy wzrost konkurencyjności. Zaliczyć do nich

możemy przede wszystkim wzrost złożoności otoczenia i jego gwałtowne turbulencje, charakteryzujące się gwałtowną dynamiką i złożonością pojawiających się zmian, które coraz częściej decydują o pozycji rynkowej danego przedsiębiorstwa. Zjawiska te, w połączeniu z procesami globalizacyjnymi, które mnożą konkurencję wymuszają na współczesnych przedsiębiorstwach poszukiwań nowych dróg rozwoju.

Bez wątpienia rola wiedzy w gospodarce XXI wieku stale rośnie, co można tłumaczyć tym, iż przedsiębiorcy coraz częściej podejmują działania, które potrzebują dużych zasobów wiedzy, by osiągnąć zakładane rezultaty. Jest to zjawisko stosunkowo nowe, gdyż wcześniej wykorzystywanie zawansowanej wiedzy miało jedynie miejsce na początku tworzenia łańcucha wartości dodanej. Natomiast obecnie jest ona potrzebna również na końcu tego łańcucha, - w momencie kontaktu pracownika z klientem.

Do niedawna zagadnienie innowacji w literaturze rozpatrywane było głównie z punktu widzenia działalności produkcyjnej, a innowacje usługowe miały znaczenie marginalne<sup>1</sup>. Obecnie usługi zaczynają odgrywać coraz aktywniejszą rolę w systemie innowacji, co jak wiadomo prowadzi do inwestycji w kapitał ludzki, który jest przecież jednym z najistotniejszych czynników wszelkich procesów związanych z oferowaniem usług.

Stąd też celem niniejszego artykułu, na podstawie analizy literatury i badań własnych, jest wskazanie roli, jaką pełnią zidentyfikowani pracownicy wiedzy w procesie kreowania innowacyjnych usług w badanych przedsiębiorstwach z Regionu Morza Bałtyckiego.

Wszelkie przedstawione wnioski i analizy w niniejszym opracowaniu stanowić będą jedyni część całości badań prowadzonych przez autora niniejszego artykułu w latach 2013-2014. Badania zostały przeprowadzone w 100 dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Regionu Morza Bałtyckiego. Celem głównym zrealizowanego badania było określenie wpływu pracowników wiedzy na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Natomiast cele szczegółowe dotyczyły:

- określenia uwarunkowań i kryteriów decydujących o przynależności danego pracownika do grupy pracowników wiedzy;
- identyfikacji pracowników wiedzy w badanych przedsiębiorstwach;
- identyfikacji barier napotykanych w pracy przez pracowników wiedzy;
- określenia działań (zmian w polityce personalnej przedsiębiorstw), które mają pomóc w efektywniejszej pracy pracowników wiedzy;
- identyfikacji bodźców motywacyjnych pobudzających pracowników wiedzy do pracy;
- analizy innowacyjnych systemów motywacyjnych dostosowanych do potrzeb pracowników wiedzy;
- określenia roli jaką odgrywają kluczowi pracownicy na kreowanie innowacyjnych usług;
- identyfikacji barier podczas zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach;
- określenia przez pracowników pożądaných postaw u ich menedżerów.

Cały proces badawczy objął dwa obszary: analizę dokumentów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw oraz trzy grupy pracowników w badanych przedsiębiorstwach - menedżerów średniego i wyższego szczebla (osoby decyzyjne), ich podwładnych oraz wskazane (przez działy zarządzania zasobami ludzkimi w badanych podmiotach, w drodze analizy i konsultacji) ich zdaniem osoby kluczowe dla danego przedsiębiorstwa. W sumie w badaniu wzięło udział blisko 1000 respondentów, którzy wypełnili trzy odrębne kwestionariusze ankiet.

## 1. Charakterystyka gospodarcza Regionu Morza Bałtyckiego

Chociaż powierzchnia części lądowej regionu Morza Bałtyckiego jest niewiele mniejsza niż połowa obszaru UE, to udział ludności regionu wynosi 23 procent, a zagregowany PKB

<sup>1</sup> C. Kupper, *Service Innovation – A Review of the State of the Art*, LMU 2001.

około 16 procent łącznej wartości PKB w UE. Dane te wyraźnie pokazują, że Region Morza Bałtyckiego (w skrócie RMB) w kategoriach ogólnych nie stanowi gospodarczego centrum Europy. Głównym tego powodem są znacznie niższe poziomy produkcji gospodarczej per capita we wschodniej części regionu. Niemniej jednak gospodarki krajów RMB rosną szybciej niż wynosi średnia UE. Ze względu na znaczny potencjał wzrostu w nowych państwach członkowskich oraz Rosji, przewiduje się, że obszar ten będzie w niedalekiej przyszłości wśród najszybciej rozwijających się regionów w Europie, a nawet może zająć pozycję lidera. W kategorii udziałów w rynku globalnym RMB znajduje się jeszcze wyżej, jeśli chodzi o tworzenie wiedzy. W porównaniu do innych regionów europejskich i światowych cechuje go fundamentalny atut w postaci wysokich poziomów wykształcenia, doksztalcania oraz personelu i wydatków na B+R, które stanowią wspaniałą podstawę dla tworzenia kilku wiodących klastrów naukowych i technologicznych w wielu dziedzinach wiedzy. Potencjał ten jest połączony z wysokimi poziomami organizacyjnymi, udziału publicznego i komunikacji, jak również z szeroką świadomością w krajach wokół Morza Bałtyckiego dotyczącą roli czynników społecznych, jaką odgrywają one w zrównoważonym rozwoju gospodarczym<sup>2</sup>.

Region Bałtyku w różnego rodzaju analizach określany jest jako "antidotum" na dominację - tworzącego tzw. jądro gospodarcze Unii Europejskiej - obszaru "europejskiego banana" (obszaru rozciągającego się od południowo-wschodnich wybrzeży Wielkiej Brytanii aż po północne Włochy). Niemniej jednak należy zaznaczyć, iż region ten jest obszarem znacznego zróżnicowania społeczno-gospodarczego, co może być traktowane jako główna przyczyna braku szybkiej integracji bałtyckiej<sup>3</sup>. Prowadzone przez Eurostat analizy, wykazały iż zasadniczym skutkiem tego zróżnicowania była aktualna pozycja konkurencyjna poszczególnych państw regionu, co uwiarydliło tzw. bałtycki rozłam: skandynawski obszar wzrostu i południowy obszar postępującej stagnacji<sup>4</sup>. Jak wygląda obecna sytuacja w Regionie Morza Bałtyckiego?

Definiując rozwój gospodarczy oraz powiązany z nim rozwój regionalny należy mieć na uwadze, iż pierwsze pojęcie wiąże się ze zmianami ilościowymi oraz jakościowymi. W odniesieniu do regionu termin ten oznacza wzrost jego potencjału gospodarczego (np. wzrost produkcji, poziomu inwestowania, eksportu), zwiększenie konkurencyjności oraz poprawę jakości życia mieszkańców w długim okresie<sup>5</sup>. Z kolei konkurencyjność regionów określić można jako zdolność regionów do takiego wykorzystania istniejących w regionach zasobów, które pozwoli na osiągnięcie i utrzymanie wysokiego standardu życia mieszkańcom (obecnie i w przyszłości) oraz na trwały rozwój gospodarczy<sup>6</sup>.

Istnieją różne metody pomiaru konkurencyjności gospodarki narodowej oraz regionu. Jednym z pomocnych narzędzi jest opracowany przez Światowe Forum Gospodarcze wielowymiarowy indeks publikowany w raporcie o globalnej konkurencyjności (*Global Competitiveness Report*). Ostatni raport (lata 2015-2016) prezentował ranking konkurencyjności 140 gospodarek narodowych z całego świata oparty na indeksie Globalnej Konkurencyjności (*Global Competitiveness Index*), który uwzględnia mikro- i makroekonomiczne podstawy narodowej konkurencyjności. W rankingu tym, z państw RMB, najwyżej uplasowały się Niemcy (miejsce 4 w rankingu - 5,5). Polska (4,50) uplasowała się na ósmej pozycji, a najgorzej w zestawieniu wypada Łotwa (4,49).

<sup>2</sup> Program Regionu Morza Bałtyckiego 2007-2013, Program w ramach celu Europejska Współpraca Terytorialna oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa, 2007, s. 11.

<sup>3</sup> T. Brodzicki T., *Bałtycki rozłam*, Nowe Życie Gospodarcze, nr 5/321, Warszawa 2002, s. 30.

<sup>4</sup> M. Szarucki, *Pozycja państw regionu Morza Bałtyckiego w rankingu konkurencyjności globalnej*, 2011, [www.naukaigospodarka.pl](http://www.naukaigospodarka.pl) (15.03.2014)

<sup>5</sup> J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 43-44.

<sup>6</sup> H. Kruk, D. Waldziński, *Rozwój zrównoważony i konkurencyjność regionów w Rozważania teoretyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 110, Wrocław 2010, s.30.

Wylaniający się z powyższego porównania obraz zróżnicowania konkurencyjności wskazuje na dużą jego rozpiętość. Położenie geograficzne jest praktycznie jedynym atrybutem łączącym państwa w tym regionie. Zdecydowana większość czynników takich jak: odmienne losy historii, dominację różnorodnych wyznań religijnych, zróżnicowanie kulturowe i społeczne, odmienne struktury gospodarcze, wskazują na duże zróżnicowanie. Skala istniejących różnic nasuwa pytania: Czy w Regionie Morza Bałtyckiego może dojść do skutecznego procesu integracji wielowymiarowej: społecznej, kulturowej, politycznej i gospodarczej? Czy podział na dynamicznie rozwijającą się Skandynawię oraz relatywnie biedne i nisko konkurencyjne państwa południa ma trwały charakter? Po ponad 11 latach od akcesji Polski do Unii Europejskiej aktualne pozostaje także pytanie, czy jest możliwe przełamanie istniejących podziałów w długoletniej perspektywie?<sup>7</sup>.

## 2. Innowacje w usługach we współczesnych przedsiębiorstwach

We współczesnym świecie usługi pełnią w gospodarce wiele różnych funkcji, które dla uproszczenia można sprowadzić do dwóch zasadniczych: funkcje o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym. Według S. Flejterskiego, S. Klóski i R. Majchrzaka, do tych bardziej istotnych dla rynku, czyli gospodarczych, można zaliczyć następujące<sup>8</sup>:

- funkcje obsługi procesów wytwórczych polegające na wytwarzaniu dóbr materialnych, które spełnia głównie transport, łączność, handel, finanse i ubezpieczenia,
- funkcje bytowe związane z zaspokajaniem potrzeb bytowych ludności poprzez rozwój takich dziedzin działalności usługowej, jak np. gospodarka komunalna i mieszkaniowa,
- funkcje socjalne, do których zalicza się usługi związane z opieką społeczną, ochroną zdrowia czy kulturą fizyczną,
- funkcje kulturotwórcze i oświatowe,
- funkcje administracyjno-organizatorskie,
- funkcje naukowo-badawcze, które wiążą się z kreowaniem postępu naukowo-technicznego i organizatorskiego.

Rola usług w prawidłowym funkcjonowaniu kraju i społeczeństwa jest niekwestionowana. Aktualnie to sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących. Zmiany w strukturze sektorowej zatrudnienia odzwierciedlają ciągłą zmianę w kierunku gospodarki opartej na usługach i postępujący stopniowy spadek zatrudnienia w przemyśle i rolnictwie<sup>9</sup>. Usługi spełniają również wiele istotnych funkcji pozagospodarczych, związanych, np. z obroną narodową, porządkiem publicznym, aparatem władzy czy administracją. Ich rola w prawidłowym funkcjonowaniu kraju i społeczeństwa jest niekwestionowana. Aktualnie to sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących. Zmiany w strukturze sektorowej zatrudnienia odzwierciedlają ciągłą zmianę w kierunku gospodarki opartej na usługach i postępujący stopniowy spadek zatrudnienia w przemyśle i rolnictwie. Sektor usług nieprzerwanie od wielu lat pozostaje najbardziej dynamicznym pod względem tworzenia miejsc pracy sektorem<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> M. Szarucki, *Pozycja państw regionu Morza Bałtyckiego w rankingu konkurencyjności globalnej*, 2011, [www.naukaigospodarka.pl](http://www.naukaigospodarka.pl) (15.03.2014)

<sup>8</sup> S. Flejterski, R. Klóska, M. Majchrzak, *Usługi w teorii ekonomii*, Współczesna ekonomia usług, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 15-16.

<sup>9</sup> R. Węgrzyn, *Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej*, Wiedza i innowacje, Warszawa 2009

<sup>10</sup> P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, Konkurencyjność, wiedza, innowacje: Polska na tle europy i współczesnych wyzwaniach rozwojowych, UW, Warszawa 2008.

Należy w tym miejscu dopowiedzieć, iż, to właśnie z charakteru usług wynikają ich specyficzne cechy takie, jak<sup>11</sup>:

- niematerialność - wyraża się w braku możliwości pokazywania, przechowywania, a także poddania ocenie zmysłów usługobiorcy,
- jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji - w odróżnieniu od dóbr materialnych, dla których istnieje znaczna rozbieżność czasowa pomiędzy procesem produkcji i konsumpcji przez ostatecznego nabywcę, usługi nie mogą istnieć poza tym procesem,
- niejednorodność - każdorazowo świadczona usługa podlega specyficznym uwarunkowaniom i nie może być ustandaryzowana, a ostateczne cechy usługi kształtują się w procesie jej tworzenia,
- nietrwałość - brak możliwości składowania i „produkcowania na zapas”, z czego wynika ograniczony dostęp do usług uwarunkowana ilością osób je świadczących,
- brak możliwości nabycia na własność - raz nabyta wartość wynikająca z usługi nie może być przedmiotem dalszego obrotu.

Warto zaznaczyć, iż jeszcze nie tak dawno dominowało przekonanie, nie tylko w Polsce, ale w całym RMB, iż innowacyjność to nic innego jak badania naukowe. Jednak wraz z dynamicznymi zmianami w gospodarczym świecie oraz dzięki postępującemu rozwojowi sektora usług współcześnie za innowacje uznaje się już także nowe rozwiązania organizacyjne, inwestycje w pracowników, czy też innowacje marketingowe.

Według amerykańskiego pisma „Fortune”, publikującego corocznie listę najbardziej docenianych w Ameryce przedsiębiorstw, samo pojęcie innowacyjności może być rozumiane w bardzo szerokim sensie. Dla lepszego zobrazowania całego tematu należy w tym miejscu przytoczyć kilka najbardziej trafnych określeń dla innowacji, z szczególnym uwzględnieniem roli poszczególnych pracowników w przedsiębiorstwie<sup>12</sup>:

- Innowacja jest kierowanym wysiłkiem zasobów ludzkich organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług.
- Innowacje to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi ocenianymi dodatnio.
- Innowacja to wytwarzanie przez człowieka i dostarczanie na rynek nowych produktów, a także zastosowanie w procesie produkcji nowych technologii.
- Innowacja jest to działalność twórcza człowieka, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu.

Można zatem dostrzec trzy czynniki decydujące o innowacyjności: potencjał innowacyjności, skłonność do wprowadzania innowacji skłonność do przyjmowania innowacji (ogólnie otwartość), możemy sobie wyobrazić taką sytuację, w której przedsiębiorstwa działające w Polsce są autorami innowacyjnych pomysłów, lecz polscy konsumenci nie mają ochoty ich kupować. Wówczas jedynym rozwiązaniem jest eksport. Jednak polski rynek wewnętrzny jest na tyle duży, że pozwala na rozwój mniej innowacyjnych biznesów: wiele rodzimych firm zadowala się mniejszymi obrotami realizowanymi na rynku polskim. Ten swoisty „brak ambicji” jest pewną barierą dla innowacyjności. Pozwala na to bezwzględnie fakt, iż innowacyjność w usługach można w pewien sposób zaplanować<sup>13</sup>. Przedsiębiorca, który chciałby stworzyć plan rozwoju innowacyjności powinien spojrzeć na następujące obszary<sup>14</sup>:

- nowa koncepcja świadczenia usługi,

<sup>11</sup> I. Miles I., *Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy*, International Journal of Innovation Management, s. 371-374.

<sup>12</sup> T. Wagner-Staszewska, *Modne hasło czy sposób na sukces*, Warszawa 2007, s. 26-28.

<sup>13</sup> J. Fazlagić, *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MŚP*, PARP, Warszawa 2012.

<sup>14</sup> M.U. Porat *The Information Economy: Definition and Measurement*, Rise of the Knowledge Worker, Heinemann, Boston 1998, s. 103-113.

- nowa koncepcja współpracy z klientem,
- nowy system dystrybucji usług.

Reasumując innowację usługową można rozumieć jako efekt procesu zmian lub sam proces związany z produktem, charakteryzujące się wysokim pierwiastkiem niematerialności, potrzebą bezpośredniego kontaktu pomiędzy świadczącym usługę a klientem, integracją czynników zewnętrznych w powiązaniu z heterogenizmem wynikającym z wysokiego wkładu osobistego czynnika ludzkiego. Innowacją może być zatem nowa usługa, nowy sposób świadczenia usługi i/lub nowy sposób organizacji w usługach, która będzie spełniała wymóg nowatorskości oraz przyniesie wymierne korzyści ekonomiczno-społeczne. Innowacji usługowej nie można ograniczać do zmiany w charakterystyce samej usługi. Jest ona często związana z wprowadzaniem nowych sposobów dystrybucji, interakcji z klientem, kontroli jakości, zabezpieczeń, itd. i ze względu na to można mówić o znaczących różnicach w charakterystykach innowacji<sup>15</sup>.

### 3. Istota pracowników wiedzy i ich identyfikacja w badanych przedsiębiorstwach

Zdaniem autora niniejszego artykułu jedną z najważniejszych cech niezbędnych, choćby do próby wprowadzenia na rynek usług innowacyjnych jest kreatywność pracowników, która jest rezultatem ich zdolności łączenia wszechobecných rozwiązań czy pomysłów w całkiem nowe konfiguracje. Niewątpliwie by móc mówić, iż pracownik posiada tę cechę, musi on najpierw posiadać zdolność do absorpcji wiedzy, a nawet stać się pracownikiem wiedzy.

Terminu pracownik wiedzy, jako pierwszy w latach 60 ubiegłego wieku użył P.F. Drucker. Od tej pory powstało wiele interesujących definicji, w których podkreśla się znaczenie wykształcenia lub posiadanych cech (np. samodzielność czy też otwartość), bądź też udziału w określonych czynnościach (np. gromadzenie wiedzy i dzielenie się nią). Poniżej, autor opracowania zaprezentował w sposób syntetyczny definicje pracowników wiedzy, mając na uwadze cele niniejszego artykułu:

1. P.F. Drucker - pracownicy wiedzy stosują teoretyczną i analityczną wiedzę, nabytą przez formalną edukację, dla rozwoju nowych produktów lub usług<sup>16</sup>.
2. E. Skrzypek - pracownicy wiedzy posiadają umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną<sup>17</sup>.
3. T. H. Davenport - do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy<sup>18</sup>.
4. M. Morawski - pracownicy wiedzy są wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadają unikalne kompetencje i są świadomi swej roli i własnej wartości niezależnych uczestników organizacji<sup>19</sup>.

Ponadto T. H. Davenport dokonał analizy atrybutów, które wykorzystują pracownicy wiedzy podczas wykonywania czynności w ramach obowiązków służbowych<sup>20</sup>.

- reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia,
- reprezentują wysoki poziom abstrakcji, niski poziom rutyny oraz cechuje ich stała potrzeba aktualizacji wiedzy,

<sup>15</sup> I. Miles I., *Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy*, International Journal of Innovation Management, s. 371-374.

<sup>16</sup> P.F. Ducker, *Management challenges for the 21st century*, Truman Talley Books Press, New York 1997, s. 21.

<sup>17</sup> E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzę w strategii przedsiębiorstw*, Zarządzanie przedsiębiorstwem w społeczeństwie informacyjnym, EJB, Kraków 2002, s. 683.

<sup>18</sup> 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. 10-12.

<sup>19</sup> M., Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWN, Warszawa 2009, s. 19.

<sup>20</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 63.

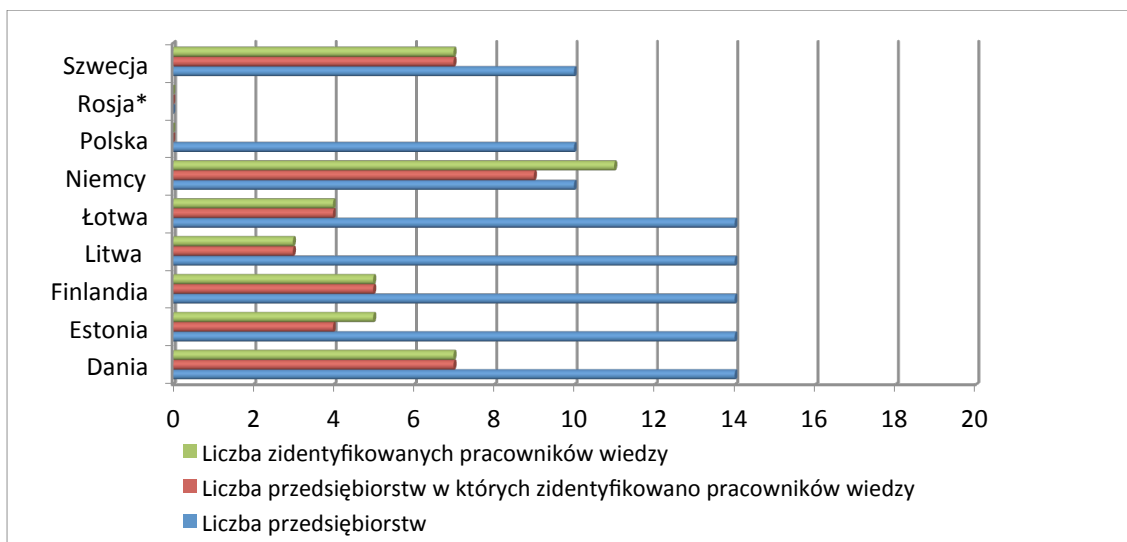


- zgłaszają potrzebę autonomii, zaufania, oceny pracy, potrzebę rozumienia kontekstu, potrzebę uczenia się przez doświadczenie.

Z kolei M.U. Porat poszedł o krok dalej, wydzielając w tej grupie pracowników aż pięć kategorii<sup>21</sup>.

- producenci wiedzy: naukowcy, inżynierowie, ale także prawnicy, sędziowie, architekci, konsultanci, księgowi,
- dystrybutorzy wiedzy: nauczyciele, bibliotekarze, edytorzy, pisarze, autorzy i prezenterzy radiowi oraz telewizyjni,
- badacze rynkowi i specjaliści od koordynacji: brokerzy, sprzedawcy, przedstawiciele handlowi, niektórzy pracownicy administracji,
- pracownicy przetwarzający informacje: sekretarki, księgowie, recepcjoniści, korektorzy;
- pracownicy obsługujący maszyny informacyjne.

Dyskutując o pracownikach wiedzy w odniesieniu do zrealizowanego badania, na wstępie należy zaznaczyć dwie istotne kwestie. Po pierwsze okazało się, że w blisko 80% badanych przedsiębiorstwach, osoby wskazane jako kluczowe dla funkcjonowania firm, okazały się kompletnie nietrafionymi wyborami, co spowodowało dość duże turbulencje - trzeba było powtórzyć proces ich wyboru (tym razem jednak o przygotowane konkretne kryteria). Po drugie w żadnym przedsiębiorstwie biorącym udział w badaniu nie istniało pojęcie pracownika wiedzy, co również utrudniło proces badawczy, gdyż sednem badań było właśnie zidentyfikowanie tychże osób. W związku z tym ustalono 10 dodatkowych kryteriów *decydujących* czy dany pracownik jest pracownikiem wiedzy czy też nie jest. Dopiero wtedy, po powtórnej analizie wyników, udało się, w 38 badanych podmiotach (co stanowiło 38% badanej grupy), zidentyfikować te osoby w liczbie 41, czyli niespełna 5% wszystkich badanych osób. Szczegółowy rozkład wyników przedstawia rysunek nr 1 (Rosja ze względu na sytuację polityczną nie była brana pod uwagę w projekcie badawczym).



**Rysunek 1.** Zidentyfikowani pracownicy wiedzy w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki ukazują jak trudno jest zidentyfikować tego typu pracowników - niestety okazało się to w polskich warunkach najtrudniejsze. Jednym z powodów jest brak

<sup>21</sup> M.U. Porat *The Information Economy: Definition and Measurement, Rise of the Knowledge Worker*, Heinemann, Boston 1998, s. 115.

ujednoliconych kryteriów oceny pod tym kątem pracowników. Kolejnym, zdaniem autora opracowania najważniejszym, to niedostosowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwach, które nie są w stanie sprostać nowym wyzwaniom. W dalszej części artykułu przedstawione wyniki dotyczyć będą jedynie tej grupy przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich osób.

#### **4. Rola pracowników wiedzy w kreowaniu innowacyjnych usług w badanych przedsiębiorstwach**

Chcąc zwiększyć efektywność i kreatywność pracowników, przedsiębiorstwa muszą wyznaczyć obszar działalności pracownika w odniesieniu do swoich celów. Należy sprecyzować czy będzie on dotyczył jednostek organizacyjnych, zespołów czy też procesów biznesowych. A może też konkretnych osób na konkretnych stanowiskach?

Jest to niezbędne w celu późniejszego rozliczenia pracowników z osiągniętych przez nich wyników, aby nie doszło do tak zwanego zjawiska rozproszenia odpowiedzialności. Następnym etapem, po przyporządkowaniu obszaru, jest określenie oczekiwań w tym zakresie, a więc określenie wymaganego poziomu wydajności czy też efektywności, gwarantującego osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Wyraża się to za pomocą konkretnych wskaźników przypisanych do poszczególnych osób, zespołów lub działów pod postacią sprecyzowanych danych, a najczęściej wielkości liczbowych. Sformułowanie takich wskaźników odbywa się po przeprowadzeniu wielu szczegółowych analiz w przedsiębiorstwie i nie zawsze jest łatwe. Ważne jest również aby wymagania stawiane pracownikom były realne, możliwe do osiągnięcia<sup>22</sup>.

Kiedy przedsiębiorstwo wie już, czego oczekuje od pracowników powinno zdiagnozować obecną sytuację w firmie. Należy dokonać analizy, gdzie obecnie się znajdujemy a gdzie chcemy dojść, by uzyskać obraz niezbędnych zmian. Dane do diagnozy obecnego stanu z reguły powinny być w posiadaniu firmy, która powinna nieustannie monitorować wszystkie możliwe wskaźniki swego funkcjonowania. Jeżeli jednak jest inaczej konieczne w tym celu będzie ich uzyskanie za pomocą podstawowych metod i narzędzi zbierania danych takich jak wywiady indywidualne oraz grupowe, obserwacja pracy, spotkania warsztatowe i grupy fokusowe, a także analiza dokumentów i wewnętrznych materiałów oraz ankiet i kwestionariuszy. Po dokonaniu porównania stanów pożądanego z rzeczywistym powstaje rozbieżność (zwana także luką), czyli oczywistym przedstawieniem tego, co należy zmienić. Lukę tą należy ocenić z punktu widzenia jej wielkości, ważności oraz pilności - im większe wartości przypisujemy danej luce w każdym z tych zakresów tym większy priorytet powinien być jej nadany. Jeżeli wartości te w każdym z zakresów przypisane luce są niskie, to należy zastanowić się czy w ogóle warto się nią zajmować. Po określeniu luk należy dokonać podsumowania i określić stojące przed przedsiębiorstwem zadania<sup>23</sup>.

Reasumując, komórki odpowiedzialne za kształtowanie systemu motywacyjnego, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach, które zamierzają opierać swój rozwój na kompetencjach pracowników wiedzy, muszą przekonać swoje zarządy, by te stały się dla tej grupy pracowniczej partnerem wewnętrznym, który zorientowany jest na tworzenie i wdrażanie innowacyjnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, opierających się na szacowaniu i pomnażaniu wartości kapitału ludzkiego.

Poprawić wyniki przedsiębiorstwa, bez angażowania znacznych środków finansowych, można osiągnąć właśnie dzięki pozytywnemu oddziaływaniu na postawy kreatywne pracowników poprzez różne formy dodatkowych działań, jak na przykład:

<sup>22</sup> G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013, s. 57-65.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 71-77.



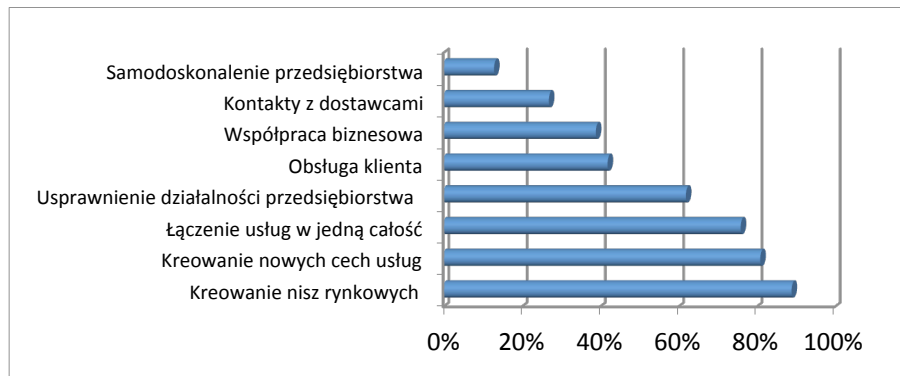
- zachęcanie klientów do pisania opinii i komentarzy na temat pracowników - pozytywne przekazuje się zainteresowanym, a z negatywnych wyciąga wnioski,
- wysyłanie pochwał pracownikom mailem,
- przypominanie pracownikom o ważności ich pracy,
- dziękowanie pracownikom za każde wykonane zadanie,
- wspieranie pracowników w chwilach występowania silnych presji wewnętrznych i zewnętrznych,
- wysłanie pracowników na różne seminaria branżowe, które często są bezpłatne,
- różnicowanie stanowisk pracy - co jakiś czas dodawanie nowego zadania, niebędącego do tej pory w obszarach zawodowych danego pracownika,
- wspólne rozwiązywanie problemów.

Dodatkowo we współczesnych przedsiębiorstwach powinna pojawić się nowa formuła pobudzania do kreatywności tej grupy pracowników, która musi zawierać w sobie m.in.:

- ukierunkowanie przyszłościowe - antycypacja potencjalnych zjawisk i trendów,
- procesowe podejście - ujęcie i powiązanie wszystkich wzajemnych i podstawowych czynności,
- profesjonalne przygotowanie i podejście kierownictwa wszystkich szczebli,
- włączenie funkcji personalnej do obszaru zarządzania - ukierunkowanie jej na osiągnięcie celów firmy,
- zapewnienie pełnej jakości i optymalnej organizacji funkcji personalnej.

Powyższe kryteria, które należy spełnić znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce, gdyż tylko w przedsiębiorstwach, gdzie obowiązują podobne zasady udało się jak wcześniej pisano zidentyfikować pracowników wiedzy (stworzono im tam po prostu sprzyjające warunki do pracy) oraz co najważniejsze można było wyodrębnić poszczególne aspekty kreowania usług, na których kształt ma największy wpływ właśnie ta grupa pracowników. Poniżej określony został szerszy opis zidentyfikowanych obszarów, a rysunek nr 2 przedstawia układ procentowy konkretnych elementów kreowania i wdrażania usług na rynek, odnoszący się do badanych przedsiębiorstw.

1. Zdolność identyfikacji rodzących się rynków, nisz rynkowych, potrzeb klientów - wyszukiwanie nisz rynkowych i luk w potrzebach klientów.
2. Zdolność wytwarzania produktów zapewniających przewagę konkurencyjną - znajdowanie unikatowych cech produktów czy też usług.
3. Zdolność nabywania materiałów i komponentów oraz wykorzystanie ich jako źródła rozwoju produktów - umiejętność połączenia półproduktów w unikatowy produkt końcowy.
4. Biegłość w prowadzeniu procesów wytwórczych i marketingowych - usprawnianie działalności przedsiębiorstwa.
5. Zdolność wprowadzania innowacji i doskonalenia obsługi - jak wyżej.
6. Kontakty z klientami - budowanie długotrwałych relacji.
7. Alianse z liderami technologicznymi - współpraca z najlepszymi partnerami.
8. Powiązania z dostawcami - budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie współpracy z dostawcami.
9. Zdolność wykorzystania nowej wiedzy technologicznej w organizacji przez treningi i edukację - szukanie nowych dróg do samorozwoju przedsiębiorstwa.



**Rysunek 2.** Elementy kreowania innowacyjnych usług, na które największy wpływ mają zidentyfikowani w badanych przedsiębiorstwach pracownicy wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Bez wątplenia są to kluczowe aspekty w kreowaniu usług każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku, w oparciu o które buduje ono swoją przewagę konkurencyjną. Praktycznie oznacza to, że bez wkładu prac pracowników wiedzy właśnie w te elementy, realizacja założonych przez firmę celów strategicznych nie byłaby realna. Niestety jak pokazują badania, sytuacja ta jest daleka od ideału - przecież w ponad 60% badanych przedsiębiorstwach nie zanalizowano sprzyjających warunków do funkcjonowania i właściwego wykorzystania pracowników wiedzy. Napotkano jedynie bariery, które z jednej strony występują w procesach zarządzania wiedzą, a z drugiej strony tworzą przeszkody w efektywnym wykorzystaniu potencjału drzemącego w pracownikach wiedzy.

Reasumując tak zarządzani i funkcjonujący w firmach pracownicy wiedzy, charakteryzują się zdolnością do tworzenia nowych rozwiązań w oferowanych przez przedsiębiorstwo usługach, poprzez:

- wykorzystanie podczas pracy wyobraźni,
- celowe działania, ukierunkowane na osiągnięcie konkretnych rezultatów,
- działania prowadzące do stworzenia efektywnego i oryginalnego dzieła,
- wykorzystywanie podczas pracy dostępnych źródeł wiedzy.

Oznacza to, iż pracownik wiedzy, wyposażony w duży potencjał zdolności kreatywnych ma możliwość łączenia pojawiających się, często niedostrzegalnych przez innych faktów.

## Zakończenie

Nie ulega zatem wątpliwości, iż pracowników wiedzy można spotkać prawie we wszystkich organizacjach w rozwiniętych gospodarkach, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Trudno dokładnie określić jaki procent pracowników ogółem stanowią pracownicy wiedzy, gdyż na poziomie globalnym nie dysponujemy jedną, uniwersalną definicją. Zapewne większość pracowników wiedzy można zlokalizować w organizacjach zajmujących się nowymi lub zaawansowanymi technologiami, wśród zawodów wymagających kreatywności, niestandardowego myślenia i innowacyjności, jak również wśród osób zajmujących stanowiska menedżerskie<sup>24</sup>.

Głównym jednak dylematem pozostaje nadal w jaki sposób zdefiniować/ znaleźć pracowników, którzy pracownikami wiedzy są bądź nie są. Kwestia ta rodzi wiele kontrowersji,

<sup>24</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 5-6.

bo skoro mają oni stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, konieczne jest poprawne zidentyfikowanie cech specyficznych zarówno przedmiotu ich pracy (pracy opartej na wiedzy), jak i pewnego zestawu ich cech i predyspozycji osobistych jako grupy.

Zestaw kompetencji pracowników potrzebnych do tworzenia innowacji sektorze usług jest inny niż w firmach produkcyjnych. Producent samochodów nie musi zwracać uwagi na aparycję pracownika i jego powierzchowność, jeśli jest utalentowanym mechanikiem. W usługach sprawa wygląda inaczej: w niektórych branżach usługowych nawet 100% pracowników pracuje „na pierwszej linii” są inne niż te w sektorze przemysłowym. Przed wszystkim pracownicy firmy usługowej są sami w sobie „częścią produktu usługowego” – to jak się zachowują, jak obsługują klienta, jak się z nim komunikują w znacznym stopniu wpływa na postrzeganą jakość obsługi. Tę prawidłowość już dawno odkryto w parkach rozrywki Walta Disneya: tam każdy pracownik obsługi technicznej jest szkolony w zakresie podstawowej obsługi klienta [3]

Reasumując na podstawie analizy studium przypadku, w RMB, można wyróżnić trzy kategorie usług, które wykorzystują wiedzę pracowników:

- usługi związane z rozwojem koncepcji i pomysłów;
- usługi związane z pośrednictwem;
- usługi końcowe, dla których charakterystyczne jest rozwiązywanie problemów wspólnie z klientem.

## Literatura

1. Brodzicki T., *Bałtycki rozłam*, Nowe Życie Gospodarcze, nr 5/321, Warszawa 2002
2. Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa 2007
3. Davenport T. H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007
4. Davenport T.H. (2005), *Thinking for a Living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press Boston-Massachusetts 2005
5. Drucker P.F., *Management challenges for the 21st century*, Truman Talley Books Press, New York 1997
6. Fazłagić J., *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP*, PARP, Warszawa 2012
7. Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013
8. Flejterski S., Klóska R., Majchrzak M., *Usługi w teorii ekonomii*, Współczesna ekonomika usług, PWN, Warszawa 2005
9. Kruk H., Waldziński D., *Rozwój zrównoważony i konkurencyjność regionów w Rozważania teoretyczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 110, Wrocław 2010
10. Kupper C., *Service Innovation - A Review of the State of the Art*, LMU 2001
11. Miles I., *Services innovation: coming of age in the knowledge-based economy*, Journal of Innovation Management 2000
12. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWN, Warszawa 2009
13. Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J., *Innowacyjność przedsiębiorstw sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, Konkurencyjność, wiedza, innowacje: Polska na tle europy i współczesnych wyzwań rozwojowych, UW, Warszawa 2008
14. Porat M. U., *The Information Economy: Definition and Measurement*, Rise of the Knowledge Worker, red. W Cortada, Heinemann, Boston 1998

15. *Program Regionu Morza Bałtyckiego 2007-2013*, Program w ramach celu Europejska Współpraca Terytorialna oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa, 2007.
16. Sala-i-Martin X., Blanke J., Drzeniek-Hanouz M., Geiger T., Mia I., *The Global Competitiveness*, w *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, World Economic Forum, Geneva, Switzerland 2010
17. Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstw*, Zarządzania przedsiębiorstwem w społeczeństwie informacyjnym, EJB, Kraków 2002
18. Szarucki M., *Pozycja państw regionu Morza Bałtyckiego w rankingu konkurencyjności globalnej*, 2011, [www.naukaigospodarka.pl](http://www.naukaigospodarka.pl) (15.09.2015)
19. Wagner-Staszewska T., *Modne hasło czy sposób na sukces*, PWN, Warszawa 2007
20. Węgrzyn R., *Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej*, Wiedza i innowacje, UW, Warszawa 2009

## **INFLUENCE OF KNOWLEDGE WORKERS ON THE PROCESS OF CREATING OF INNOVATIVE SERVICES IN ENTERPRISES FROM THE BALTIC SEA REGION**

### **Summary**

In the 21st century systematic processes should be a basic task of contemporary enterprises aiming at raising the competitive edge on the global market. It is effect of functioning in the era of the forming oneself of the economy based on the knowledge. It is extorting on all participants being functional on the market, pointing main reserves to such immaterial sources, which cooperating with the economy will be answering too faster their economic development. It means that still the changing market is putting new requirements before enterprises in delivering to customers new services. Without appropriately of qualified and appropriate employees the enterprise isn't able even to initiate of the implementation of strategies based on such a destination. Companies would become more competing and have provided better services every now and then, for the worker I must perform my work still more creatively. Features and capacities to work of crucial employees constitute most important and most valuable capital of every company however which is often undervalued, not to say wasted. Additionally the economic policy in various parts is pointing world oneself with own laws, like for example in the sea region Baltic, where is extorting on entrepreneurs additional pressure - this region is supposed to constitute the antidote extending to the dominance of area from south-eastern coasts of Great Britain until north Italy in the nearest years. Therefore showing the role they are performing which, in studied subjects is a main purpose of the present article identified knowledge workers, in the process creating and delivering innovative services to the market.

**Keywords:** innovations, services, knowledge worker, Baltic Sea Region

dr Michał Igielski  
Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
ul. Morska 81-87, 81-255 Gdynia  
e-mail: [m.igielski@wpit.am.gdynia.pl](mailto:m.igielski@wpit.am.gdynia.pl)