

Natalia Selinger

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROGRAMIŚCI JAKO PRACOWNICY WIEDZY W BRANŻY IT

1. Wstęp

Aksesja Polski do struktur Unii Europejskiej stała się „akceleratorem” koniecznych zmian ukierunkowanych m.in. na tworzenie gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Rozwój technologii informacyjnych (IT – *information technology*) wpłynął na wiele aspektów życia gospodarczego i społecznego, dokonując przeobrażeń w sposobach działania oraz myślenia ludzi.

Z istnieniem GOW wiąże się powstanie tzw. organizacji opartych na wiedzy. Według I. Hejduk jedną z trzech głównych cech charakteryzujących owe organizacje jest „zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów, tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*), stanowiących trzon spośród wszystkich zatrudnionych” [Hejduk 2003, s. 8]. Dla organizacji, które funkcjonują w „erze informacji”, najistotniejsza wydaje się szeroko pojmowana wiedza, zwłaszcza ta, której „nośnikiem” jest człowiek. Przedsiębiorstwa powinny zatem skierować wysiłek na pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników wiedzy, przede wszystkim tych, którzy mają fundamentalne znaczenie dla działalności danego podmiotu.

Na działania podejmowane w przedsiębiorstwach istotnie wpływa sytuacja na rynku pracy, którą obecnie cechuje przede wszystkim niedopasowanie struktury podaży do popytu na pracę, zwłaszcza w określonych branżach (np. IT). Rynek pracy „wymaga” od pracodawcy większego niż dotychczas zaangażowania w realizację szeroko pojętej funkcji personalnej, która powinna zostać wzbogacona o nowe podejścia i instrumenty. Chodzi głównie o zarządzanie pracownikami wiedzy, a w jego ramach przede wszystkim o preferowanie elastyczności w sferze pracy, a szerzej – działania związane z kształtowaniem wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego

pracodawcy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy¹, określane także jako budowanie marki pracodawcy (*employer branding*)².

Za naturalną konsekwencją obserwowanego obecnie przyrostu liczby podmiotów gospodarczych bazujących na nowej technologii oraz ich rozwoju należy przyjąć m.in. tworzenie nowych miejsc pracy, z równoczesnym nadaniem strategicznego znaczenia potencjałowi ludzkiemu tworzącemu produkty lub/i usługi przedsiębiorstwa. Dotyczy to także informatyków. W branży IT to informatycy, w tym programiści, są głównymi twórcami wartości dodanej przedsiębiorstw produkujących i rozwijających oprogramowanie.

Mając zatem na uwadze cele ukierunkowujące działalność organizacji, kierownictwo naczelne powinno być świadome, którzy pracownicy przyczyniają się głównie do ich realizacji i z interesami których z nich powinno się liczyć w pierwszej kolejności. Istotne staje się zatem zindywidualizowanie oferty pracodawcy, dotyczącej szczególnie szeroko rozumianych warunków pracy oraz płacy, kierowanej do określonych grup zatrudnionych. Analizując tę kwestię, można się odnieść do modelu zatrudnienia. Na jego tle rozpatrzono miejsce programistów w przedsiębiorstwach produkujących oprogramowanie.

Celem pracy stało się rozpatrzenie cech programistów. Jako punkt odniesienia przyjęto cechy pracowników wiedzy prezentowane w literaturze przedmiotu. Dokonano także próby określenia znaczenia programistów w organizacjach wytwarzających oprogramowanie, posiłkując się przy tym schematem modelu zatrudnienia. Pozwoliło to wskazać na ich rolę i znaczenie w realizacji zadań producentów oprogramowania funkcjonujących w branży IT.

Podstawą rozważań stały się studia literatury przedmiotu, luźne wywiady z przedstawicielami działów personalnych czterech producentów oprogramowania funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska, dostępne materiały ewidencyjne, w tym opisy odpowiednich stanowisk pracy, oraz obserwacje własne. Dokonano również analizy dwudziestu ogłoszeń w sprawie pracy kierowanych do programistów.

2. Programiści jako pracownicy wiedzy

Kwerenda literatury z zakresu zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i zarządzania wiedzą „odślania” przed czytelnikiem wiele definicji (czy też prób definiowania) nowego typu pracownika XXI wieku, tzw. pracownika wiedzy. Pojęcie to zostało użyte po raz pierwszy przez P.F. Druckera w 1959 r.³ Jak dotąd, wciąż brakuje jednoznacznego określenia sylwetki pracownika wiedzy. Wskazuje się, iż

¹ O kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy zob. m.in. [*Potencjał pracy...* 2006, s. 213-217].

² Według wyników badań przeprowadzonych przez PSZK i SGH 76% pracodawców planuje w najbliższym roku opracować lub zrewidować strategię *employer branding*. Źródło: *Stan kapitału ludzkiego w Polsce. Rok 2008*, s. 22 [źródło internetowe 3].

³ W książce *Landmarks of Tomorrow* [Strojny 2004, s. 75].

niemożność zaliczenia terminu „pracownik wiedzy” do jednej kategorii pojęciowej jest wynikiem zbyt krótkiej dyskusji i popularności problematyki sprzyjającej tworzeniu różnych ujęć i interpretacji [Morawski 2006, s. 271].

Posiłkując się najczęściej prezentowanymi w literaturze cechami pracownika wiedzy, w tab. 1 dokonano próby identyfikacji tych cech u pracowników grupy zawodowej „programista”.

P.F. Drucker zwraca uwagę, iż pracownik wiedzy – jako właściciel i „nośnik” swej wiedzy – uzależnia poniekąd pracodawcę od swoich decyzji dotyczących wielkości wkładu oraz rozmiaru efektu wykorzystania posiadanego narzędzia i środka produkcji (wiedzy) [Drucker 1999, s. 59]. Według T.H. Davenporta nowy typ pracownika, należący do grupy najlepiej opłacanych na rynku pracy, jest wynagradzany przede wszystkim „za myślenie”, co mogłoby spowodować błędne zakwalifikowanie do tej kategorii wszystkich pracowników. Uściśla on zatem swoją definicję, twierdząc, że pracownicy wiedzy dysponują wysokim poziomem wiedzy specjalistycznej, wykształcenia⁴ lub doświadczenia, a co istotne – do najważniejszych celów pracy pracowników wiedzy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport 2007, s. 22-23]. Jednocześnie autor ten wskazuje, iż pracownicy wiedzy wytwarzają największą wartość dodaną i w największym stopniu decydują o wartości organizacji, w których pracują [Davenport 2007, s. 24]. Klasycznymi przykładami pracowników wiedzy wyróżnianymi przez tego autora są m.in. programiści, lekarze, naukowcy.

Wśród dziesięciu podstawowych cech wyróżniających pracownika wiedzy M. Morawski⁵ wskazuje m.in. na swobodę w posługiwaniu się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi (ICT), co jest zbieżne z podejściem A. Fazlagicia, który uważa za regułę, iż pracownik wiedzy pracuje za pomocą komputera i sieci teleinformatycznych [źródło internetowe 1]. To sytuuje takiego pracownika w erze społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy⁶, których rozwój przyczynia się poniekąd do pogłębiania wewnętrznej niejednorodności omawianej grupy pracowników, w tym programistów.

Mając na uwadze cechy określające pracownika wiedzy prezentowane w literaturze, można stwierdzić, że programiści to pracownicy wiedzy. Warto przy tym wskazać, iż przedstawiciele tego zawodu należą – według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności – do grupy wielkiej drugiej, to jest „specjaliści”⁷.

⁴ T.H. Davenport twierdzi, że: „Trudno uznać za pracownika wiedzy osobę bez tytułu co najmniej licencjata” [Davenport 2007, s. 24].

⁵ Zob. szerzej [Morawski 2006, s. 276-277].

⁶ Zob. szerzej np. [*Spoleczeństwo informacyjne...* 2007].

⁷ „Grupa ta obejmuje zawody wymagające posiadania wysokiego poziomu wiedzy zawodowej, umiejętności oraz doświadczenia w zakresie nauk technicznych, przyrodniczych, społecznych, humanistycznych i pokrewnych. Ich głównymi zadaniami są: wdrażanie do praktyki koncepcji i teorii naukowych lub artystycznych, powiększanie dotychczasowego stanu wiedzy poprzez badania i twórczość oraz systematyczne nauczanie w tym zakresie”. Definicja za *Klasyfikacja Zawodów i Specjalności*, s. 4 [źródło internetowe 4].

Tabela 1. Programiści na tle cech pracownika wiedzy prezentowanych w literaturze przedmiotu

Cechy pracowników wiedzy	Opis cech programistów
Są właścicielami środków produkcji (umysł) – swojej wiedzy. Dysponują specjalistycznymi kompetencjami, często o unikatowym charakterze	Pracują m.in. dzięki znajomości języków oprogramowania oraz ściśle określonych narzędzi, technologii, środowisk, zasad umożliwiających i wspierających tworzenie i rozwój oprogramowania (np. technologii XML, zasad programowania obiektowego, środowiska Linux itd.)
Do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy. „Zarabiają na życie myśleniem”	Programiści praktycznie wykorzystują wiedzę zdobytą zarówno na studiach, szkoleniach, kursach, jak i w procesie samodoskonalenia. Tworząc oprogramowanie specjalistyczne czy gry komputerowe, programiści wykorzystują „umysł”, ale i „ręce” („praca fizyczna”) – są potocznie nazywani „wirtuozami klawiatury” komputera
Osiągają jedne z najwyższych poziomów wynagrodzeń na rynku pracy; charakteryzuje ich głęboka świadomość własnego potencjału, za który wymagają odpowiedniej zapłaty	Dostępne przeglądy wynagrodzeń wskazują, iż wynagrodzenia pracowników branży IT (w tym przede wszystkim programistów) były najwyższe na rynku pracy w Polsce, np. w latach 2006 oraz 2007 ⁸ ; dynamika wzrostu wynagrodzeń pracowników branży IT w tych latach była najwyższa na rynku pracy
Posiadają wyższe, specjalistyczne wykształcenie	Przegląd 20 ogłoszeń w sprawie pracy dla programistów wykazał, iż pracodawcy wymagają od kandydatów wykształcenia wyższego (kierunek informatyka lub pokrewny)
Nieustannie doskonalą i uzupełniają kompetencje w celu zwiększenia osobistej zatrudnialności (<i>employability</i>) na rynku pracy	Ich kompetencje ulegają szybkiej dezaktualizacji w wyniku m.in. postępu technologicznego, implikującego konieczność inwestowania we wzrost zdolności adaptacyjnych i innowacyjnych. Rozwój kompetencji dotyczy zarówno kompetencji technicznych (profesjonalnych) ⁹ jak i organizacyjnych czy interpersonalnych (umiejętność pracy zespołowej, komunikacji, znajomości języków obcych – angielskiego). Dzięki temu w większości są zdolni do samodzielnego wykonywania prac i zleceń
Ich praca może być wykonywana gdziekolwiek pod warunkiem dostępności do ICT (są mobilni). Mogą pracować „na własny rachunek”	Dzięki znajomości nowoczesnych technologii ICT i zwykle jasno wydzielonego zadania (jego części) w ramach projektu mogą wykonywać pracę „gdziekolwiek”. Przykładem są tzw. wędrujący specjaliści, wykonujący prace zlecone dla różnych odbiorców, programiści–telepracownicy, jak i członkowie zespołów międzynarodowych pracujących (w zespołach wirtualnych) – w różnych siedzibach firmy na całym świecie – nad tym samym projektem
Osiągają dochody z różnych źródeł. Ich praca wymaga nastawienia innowacyjnego	Mogą czerpać dochody np. z tantiem od sprzedaży produktów, których stali się współtwórcami, pracując jednocześnie dla kilku odbiorców. Ich praca jest pracą twórczą (kreatywną), często chronioną prawem autorskim (np. współtworzenie innowacyjnego programu do nauki języków obcych „sprzedanego” wydawcy)
Zarządzanie nimi jest trudne	Pozyskanie i utrzymanie kompetentnych programistów jest wyzwaniem dla współczesnych menedżerów oraz pracowników działów HR. Zwiększony popyt na pracę tej grupy zawodowej powoduje konieczność „niecodziennej” dbałości o jej interesy, wymagającej zmiany podejścia do zarządzania oraz poniesienia znacznych środków finansowych ¹⁰

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Drucker 1999, s. 14, 58, 59; Davenport 2007, s. 16, 17, 22, 25, 27, 29, 30, 161; Allee 1999 za: Fryczyńska 2003, s. 26; Morawski 2003, s. 26; 2006, s. 270-281; Antczak 2008, s. 198-199].

⁸ Zob. np. K. Sedlak, *Internetowe Badanie Wynagrodzeń 2007 – podsumowanie* [źródło internetowe 6]; M. Jakubiec, *Wynagrodzenia w branży IT w 2006 roku* [źródło internetowe 5].

⁹ Zob. szerzej [Bohdziewicz 2008, s. 304-323].

¹⁰ Szerzej na temat oczekiwań informatyków i ich realizacji przez pracodawców z uwzględnieniem ich wielkości zob.: [Gableta, Owczarz 2007, s. 139-146; Selinger 2008, s. 19-29].

Istnieje przy tym zasadność określania zarówno uniwersalnych, jak i specyficznych cech pracowników wiedzy w nawiązaniu do branży, w jakiej funkcjonują. Cechy specyficzne wiążą się w dużej mierze z profilem działalności pracodawcy i kluczowymi kompetencjami przedsiębiorstwa, a w ostateczności z treścią pracy (np. programista w banku a programista w analizowanych tutaj przedsiębiorstwach branży IT).

3. Grupy pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach branży IT produkujących oprogramowanie

O potrzebie różnicowania pracowników w obrębie organizacji pisał m.in. Ch. Handy, przyrównując organizację do koniczyny, aby symbolicznie pokazać, że składa się ona z trzech (czterech) odrębnych grup. „Grupy te mają różne zapatrywania na rzeczywistość, zarządzane są innymi metodami, wynagradzane inaczej i inna jest ich wewnętrzna struktura” [Handy 1998, s. 78]. Jak podkreślał, istotny jest pierwszy liść koniczyny, tj. najważniejszy trzon zawodowy (*professional core*), stanowiący o bycie i kształcie organizacji. Prezentowane w literaturze przedmiotu modele zatrudnienia nawiązują do koncepcji Handy’ego. Jednocześnie wskazuje się na nowe trendy w podejściu do zatrudnienia i do poszczególnych grup pracowników. Istnieje przy tym przekonanie o potrzebie szczególnej dbałości – zwłaszcza w przedsiębiorstwach zorientowanych na wiedzę – o kluczowych pracownikach (wspomniany trzon zatrudnienia).

Istotne jest zatem wyodrębnienie, spośród zatrudnionych w przedsiębiorstwie, grupy pracowników mających fundamentalne (kluczowe) znaczenie dla jego trwania, realizacji zadań i rozwoju. Zgodnie z podejściem M. Morawskiego, „trzeba ustalić, w jakim zakresie kluczowe kompetencje organizacji¹¹ są pochodną indywidualnych kompetencji niektórych pracowników” [Morawski 2006, s. 295]. Z interesami tych zatrudnionych organizacje powinny się liczyć w pierwszej kolejności.

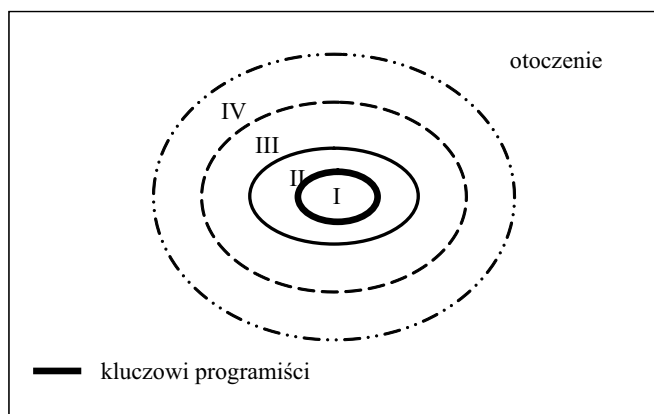
W toku badań uznano, iż to programiści stanowią ważną grupę pracowników w przedsiębiorstwach produkujących oprogramowanie, gdyż przy wykorzystaniu swoich kompetencji, a przede wszystkim wiedzy i doświadczenia, tworzą („rozwijają”) produkt (usługę)¹² stanowiący w dużej mierze o trwaniu i powodzeniu organizacji. Zatem w odróżnieniu od programisty pracującego w urzędzie, dbającego „tylko” o utrzymanie sprawnie działającej infrastruktury informatycznej, programiści pracu-

¹¹ Według M. Morawskiego chodzi o „takie unikatowe umiejętności, które pozwalają przedsiębiorstwu na tworzenie, z punktu widzenia klientów, wartości dodanej, przewyższającej korzyści oferowane przez rywali rynkowych” [Morawski 2006, s. 295].

¹² Chodzi m.in. o systemy (oprogramowanie) do zarządzania firmą (kadry, płace, magazyn, księgowość) oraz systemy CRM (*customer relationship management*), ERP (*enterprise resource planning*), systemy zarządzania treścią (zawartością) (*content management systems*), systemy e-learningowe (*LCMS – learning content management systems*), bazy danych, komputerowe programy użytkowe, gry komputerowe, oprogramowanie telefonów komórkowych.

jący w jednostce wytwarzającej (rozwijającej) oprogramowanie stanowią o pozycji konkurencyjnej swego pracodawcy.

Miejsce programistów wśród pozostałych zatrudnionych przedsiębiorstwa produkującego oprogramowanie (zob. rys. 1) należy wiązać z elipsą I oraz II. Im dalej od trzonu (centrum) znajduje się dana „orbita”, tym mniej trwałe będzie „związki” pracodawca – grupa zatrudnionych, na co wskazuje również charakter linii, którymi zaznaczono poszczególne „orbity”. Na wskazanym rysunku pracowników wiedzy można „poszukiwać” w ramach pierwszych trzech grup zatrudnionych („orbita” I, II, III).



Rys. 1. Programiści na tle pozostałych zatrudnionych w przedsiębiorstwie produkującym oprogramowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gableta 2003, s. 127].

W tab. 2 dokonano próby przedstawienia krótkiej charakterystyki poszczególnych grup zatrudnionych wyróżnionych na rys. 1. Rozważania odniesiono do producenta oprogramowania.

Grupa I ma niewątpliwie znaczenie dla przedsiębiorstwa z punktu widzenia ciągłości jego trwania oraz zdolności konkurowania (tworzenia kompetencji wyróżniających organizacji). Pracodawca powinien dążyć do indywidualizacji oferty składanej pracownikom tej grupy, gdyż z reguły są trudni do zastąpienia, oraz do budowania silnych, emocjonalnych więzi, „cementowanych” umowami na czas nieokreślony. Względem tych kluczowych pracowników wiedzy pracodawca powinien rozważyć np. zastosowanie partycypacji opartej na własności i zyskach, ponieważ mają oni (poprzez pełnienie funkcji swoistych innowatorów, koordynatorów, liderów) duży wpływ na wyniki finansowe.

Grupa II to pracownicy „operacyjni”, poruszający się po wewnętrznej orbicie i związani z organizacją umowami terminowymi, istotni z punktu widzenia zachowania ciągłości realizacji zadań przedsiębiorstwa. Ważnym zagadnieniem wydaje się

być przyjęcie w przedsiębiorstwie założenia o możliwości „awansu” (przemieszczeń) pracowników tej grupy do grupy wyższej. Pracodawca powinien dbać o utrzymanie tych zatrudnionych ze względu na ewentualne sukcesje, ale i ograniczanie kosztów związanych z procesem doboru nowych pracowników.

Tabela 2. Znaczenie określonych grup zatrudnionych w przedsiębiorstwie produkującym oprogramowanie

Grupa zatrudnionych	Opis poszczególnych grup zatrudnionych	Identyfikacja przedstawicieli danej grupy zatrudnionych
I Kluczowi pracownicy wiedzy (trzon)	<ul style="list-style-type: none"> – centralnie usytuowani, stabilna sytuacja zawodowa – są to m.in. menedżerowie najwyższego szczebla, wybitni specjaliści – kształtują w sposób zasadniczy wyróżniające się umiejętności organizacji (jej kluczowe kompetencje) – innowatorzy, agenci zmian, ich „związek z pracodawcą” jest oparty na silnej więzi – właściciele unikatowej wiedzy potrzebnej do rozwoju przedsiębiorstwa; „właściciele” procesów – oferta pracodawcy zakłada stałe umowy o pracę na czas nieokreślony, rozbudowane pakiety wynagrodzeń – na ogół niemożliwi do zastąpienia 	<ul style="list-style-type: none"> – właściciel(-e) – menedżer(-owie) kluczowego projektu – liderzy zespołów – wybitni (kreatywni, innowacyjni) programiści posiadający kompetencje istotne dla kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa – menedżerowie ważnych jednostek organizacji, jak B+R, produkcja, <i>business development</i>
II „Operacyjni” pracownicy wiedzy, „poruszający się po wewnętrznej orbicie”	<ul style="list-style-type: none"> – ważni z punktu widzenia ciągłości w realizacji zadań przedsiębiorstwa – wśród nich wyróżnić można specjalistów „operacyjnych”, stosunkowo łatwo zastępowalnych na rynku pracy – mogą w przyszłości przenieść się do grupy I 	<ul style="list-style-type: none"> – „szeregowi” programiści – pracownicy działów niezwiązanych z produkcją oprogramowania (m.in. marketing, PR, finanse, sprzedaż)
III Współpracownicy „poruszający się po zewnętrznej orbicie”	<ul style="list-style-type: none"> – istotni dla działalności przedsiębiorstwa – współpraca na zasadach outsourcingu (samozatrudnienie, agencja pracy tymczasowej, leasing) – są wśród nich „wędrujący specjaliści” (w tym talenty), którzy nie chcą sprzedawać na zasadach stosunku pracy swoich kompetencji – dobrze wynagradzani, pewni siebie dostarczyciele usług/produktów o wysokiej jakości oraz np. specjaliści wypożyczeni z agencji pracy tymczasowej 	<ul style="list-style-type: none"> – „wynajęci” menedżerowie (w tym projektów) pracujący na bazie Kodeksu cywilnego – pracownicy <i>freelance</i> oraz z agencji pracy tymczasowej (w tym także programiści) – inni specjaliści, np. rekruterzy, graficy – agencje reklamowe
IV Zewnętrzni dostawcy produktów/usług o małym znaczeniu	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca na zasadach outsourcingu w zakresie usług niewymagających posiadania wysokich, specjalistycznych kwalifikacji 	<ul style="list-style-type: none"> – podmioty wykonujące prace porządkowe, remontowe, biurowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morawski 2003, s. 26; 2006, s. 287-290; Sekuła 2001, s. 67-70; Gableta 2003, s. 125-131].

Grupa III to współpracownicy zewnętrzni, względem których pracodawca powinien wykazywać dbałość o dobre i trwałe relacje, by w sytuacji zwiększonego zapotrzebowania na pracowników lub innych incydentalnych zdarzeń – dzięki stworzonej bazie kontaktów – mógł po nich „sięgnąć”.

Dokonując analizy „ważności” poszczególnych grup zatrudnionych, pracodawca powinien wziąć pod uwagę przede wszystkim rodzaj kompetencji kluczowych organizacji i jej cele, posiadane przez zatrudnionych kompetencje sprzyjające osiągnięciu celów organizacji, rolę i wkład poszczególnych zatrudnionych w utrzymanie i rozwój firmy oraz możliwości w zakresie „zastępowalności” pracowników.

4. Zakończenie

Definicje pracownika wiedzy tworzą pewien obraz pracownika doskonale odnajdującego się w obecnym zmiennym otoczeniu, co wiąże się przede wszystkim z posiadanymi umiejętnościami praktycznymi popartymi wysokim poziomem wiedzy fachowej (specjalistycznej), elastycznością, umiejętnością współpracy oraz adaptacji. Jednocześnie dzięki samoświadomości oraz dbałości o osobistą „zatrudnialność” (*employability*)¹³, związaną ze wzmocnieniem własnej atrakcyjności na rynku pracy, pracownicy wiedzy zwiększają swoje szanse na zatrudnienie, co przejawia się m.in. poprzez składane im propozycje współpracy przy projektach, zleceniach itp. Wielu autorów podkreśla, iż profesjonalista XXI wieku dąży do niezależności (woli wykonywać pracę na zasadzie *freelance*, niż „wiązać” się umową o pracę). Rozwija on swoje kompetencje, uczestnicząc w różnych projektach, pracując w odmiennych środowiskach, wykorzystując różne narzędzia pracy. W konsekwencji daje mu to swobodę wyboru kolejnych zajęć, a jednocześnie utwierdza w przekonaniu o własnej wartości i możliwościach.

Zaprezentowani tutaj pracownicy wiedzy, doskonale odnajdujący się w „erze informacji”, to programiści. Stanowią oni liczącą się grupę zatrudnionych w przedsiębiorstwach wytwarzających oprogramowanie, na co wskazały bliższe analizy zatrudnienia przeprowadzone z wykorzystaniem schematu modelu zatrudnienia.

Fakt, że pracownicy ci przyczyniają się w głównej mierze do tworzenia wartości przedsiębiorstwa, a zatem dysponują szczególnie ważnymi – dla rozwoju przedsiębiorstwa – wiedzą i umiejętnościami, jest nie do przecenienia. Względem nich pożądane jest stosowanie określenia „kluczowi”. W odniesieniu do nich zasadne jest tworzenie zindywidualizowanej, a jednocześnie konkurencyjnej względem innych podmiotów rynku pracy oferty w zakresie warunków pracy i płacy oraz innych narzędzi z obszaru szeroko rozumianej funkcji personalnej.

Na tym tle podkreślenia wymaga zagadnienie utrzymania pracowników w organizacji, które zyskuje szczególnie na znaczeniu przy obecnym rynku pracy, zwłaszcza

¹³ O zatrudnialności informatyków pisze na przykład Z. Antczak w opracowaniu [Antczak 2008, s. 198-199].

cza w branży IT (zob. szerzej [Selinger 2008, s. 19-29]). Wydaje się, że przedstawiony obraz pracownika wiedzy skłania ku stwierdzeniu, że zarządzanie nim jest trudne i wymaga poszukiwania często odrębnych, specyficznych narzędzi. Ważne jest, żeby mieć na uwadze słowa P.F. Druckera, że „obecnie »lojalności« nie da się uzyskać za pomocą bankowego czeku. Trzeba na nią zapracować, pokazując wyposażonym w wiedzę pracownikom, że organizacja zatrudniająca oferuje im szczególne możliwości osiągnięcia dobrych wyników” [Drucker 1999, s. 59].

Literatura

- Allee V., *The knowledge evolution*, Butterworth&Heinemann, New York 1999.
- Antczak Z., *Pracownicy wiedzy w przestrzeni pozaorganizacyjnej (wybrane zagadnienia)*, [w:] *Co decyduje o konkurencyjności polskiej gospodarki?*, red. M. Noga, M.K. Stawicka, CeDeWu, Warszawa 2008.
- Bohdziewicz P., *Kompetencje profesjonalne jako wyznacznik pozycji pracowników wiedzy na rynku pracy*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo postkapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o, Kraków 2007.
- Fryczyńska M., *Pracownicy wiedzy – nowe wyzwanie zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003 nr 1.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Gableta M., Owczarz N., *Informatycy nośnikiem sukcesu przedsiębiorstw branży IT*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Hejduk I., *Profesor Wiesław M. Grudzewski – Człowiek przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003 nr 8.
- Morawski M., *Pracownicy wiedzy – nowy wymiar zarządzania ludźmi*, [w:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2003.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, AE, Wrocław 2006.
- Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Selinger N., *Działania pracodawców branży IT na rzecz pozyskiwania i retencji informatyków*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, red. A. Cierniak-Emerych, M. Gableta, Wydawnictwo I-Bis, Wrocław, 2008.
- Strójny M., *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004 nr 6.
- Spoleczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, red. A. Szewczyk, Difin, Warszawa 2007.

Źródła internetowe

1. <http://www.fazlagic.egov.pl/arttykul.php?artykul=10&zakladka=4>.
2. http://www.parp.gov.pl/files/74/81/105/inn_transfer_tech.pdf.

3. <http://www.pszk.org.pl>.
4. <http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/kzs/kzs.htm> (data dostępu 21.10.2008).
5. http://www.pracuj.pl/praca-nowe-technologie-i-it-artykuly_13424.htm#top.
6. <http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,88932,5015972.html>.

SOFTWARE ENGINEERS AS KNOWLEDGE WORKERS IN IT SECTOR

Summary

The article presents software engineers as key knowledge workers of a software development enterprise. Furthermore, it points to the place of the professional group in a modern employment model.