

Mieczysław Morawski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO
POPRAWKĄ EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE
PRACOWNIKAMI WIEDZY**

1. Wstęp

Akcentowanie roli wiedzy i innych zasobów niematerialnych w procesach gospodarczych jest w istocie podkreśleniem znaczenia jednego z obszarów zarządzania, tj. zarządzania ludźmi kompetentnymi, specjalistami w swojej dziedzinie. Zarządzanie wiedzą to w dużej mierze zarządzanie pracownikami, którzy tę wiedzę posiadają. Zarządzanie pracownikami wiedzy prowadzi do transformacji kapitału ludzkiego pozostającego w wyłącznej dyspozycji osób go posiadających w ogólnie dostępny kapitał intelektualny całej organizacji. Innymi słowy, profesjonalne zarządzanie pracownikami wiedzy doprowadza w efekcie do instytucjonalizacji wiedzy. Pokłady wiedzy cichej, „zdeponowanej” w głowach specjalistów zostają uwolnione i świadomie udostępnione organizacji.

Filozofia zarządzania pracownikami wiedzy musi wyrastać z koncepcji kapitału ludzkiego. Koncepcja ta zakłada kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji w procesach decyzyjnych, otwartej komunikacji i pełnej informacji, wszechstronnej, pozytywnej motywacji, klimatu zachęcającego do współpracy, dyskusji, wymiany wiedzy i doświadczeń. Kapitał ludzki, którego nośnikiem jest kompetentny pracownik, jest czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie wartości dodanej zawartej w nowych produktach czy metodach wzrostu produktywności działania. Kapitał ludzki jako ogół cech i właściwości ucieleśnionych w kompetentnych pracownikach stanowi źródło osiągania przyszłych dochodów. Przyjmując taki sposób patrzenia na ludzkie elementy biznesu, pracownik jest postrzegany nie jako źródło kosztów, ale jako źródło pomnażania bogactwa. Kapitał ludzki to potencjał tkwiący w ludziach. Ludzie nie są własnością firmy, lecz ich potencjał postawiony do dyspozycji używany jest pracodawcy na podstawie określonych stosunków prawnych, którym w związku z tym pracodawca może zarządzać [1, s. 19].

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie autorskiego warstwowego modelu zarządzania pracownikami wiedzy¹. Model ten zakłada podział pracowników wiedzy na cztery kategorie i zarządzanie każdą z nich według specjalnie dobranych programów personalnych. Opracowanie ma charakter teoretyczno-praktyczny. Poza zarysowaniem niektórych elementów koncepcji zaprezentowano przypadek przedsiębiorstwa stosującego rozwiązania personalne zorientowane na kluczowych pracowników firmy.

2. Warstwowy model zarządzania pracownikami wiedzy

Koncepcja kapitału ludzkiego nastawiona na rozwój pracowników, tworzenie nowych wartości przez dobrze przygotowanych profesjonalistów zawiera propozycje, które zakładają pracę w komfortowych warunkach, pracę na zasadzie partnerstwa i współdziałania w zarządzaniu. Powstają jednak pytania: czy to podejście ma dotyczyć każdego pracownika wiedzy, czy każdemu pracownikowi oferujemy identyczne warunki i przywileje, swoiste strefy komfortu, niezależnie od zajmowanego stanowiska, pełnionych ról organizacyjnych, poziomu kompetencji, ujawnianych postaw i zachowań, osiągniętych wyników?

I tu pojawia się dylemat: czy nadal należy traktować wszystkich według jednolitych zasad, co zgodne jest z poczuciem sprawiedliwości i zapewnia czytelność stosowanej polityki kadrowej i brak konfliktów wewnątrz firmy, czy też należy dokonywać wyraźnych podziałów wśród zatrudnionej w przedsiębiorstwie kadry specjalistów, wyodrębniając m.in. najlepszych ze względu na ich znaczenie dla przedsiębiorstwa. Wydaje się, że jest to problem bardzo realny i ważny z punktu widzenia przedsiębiorstw zorientowanych na rozwój i sukces oparty na efektywnym spożyciu informacji, wiedzy, kompetencji i innych zasobów niematerialnych.

Postulat elastyczności odnosi się również do zarządzania ludźmi, co wydaje się oczywiste w warunkach turbulentnego otoczenia i gospodarki opartej na wiedzy². Obecne wymagania w tym względzie wyraźnie preferują podejście oparte na zasadach kapitału ludzkiego, także dlatego, że w firmach i zespołach obiektem zarządza-

¹ Pełna charakterystyka modelu znajduje się w książce pt.: *Profesjonalne zarządzanie pracownikami wiedzy*, która zostanie wydana na początku 2009 r.

² Turbulentność otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja, charakteryzują takie cechy, jak:

- silna konkurencja,
- rosnące wymagania ze strony klientów w zakresie wysokiej jakości i korzystnej ceny oferowanych im produktów i usług,
- burzliwe zmiany w otoczeniu prawnym, politycznym i społecznym,
- coraz krótsze cykle życia produktów na rynku,
- przyspieszone tempo wprowadzania innowacji,
- zmiany w systemach wartości obywateli i konsumentów,
- rosnąca liczba produktów „bez przeszłości”.

nia w coraz mniejszym stopniu są pracownicy wykonujący proste, rutynowe czynności: robotnicy, kierowcy czy operatorzy, grupą zyskującą na znaczeniu stają się zaś specjaliści różnych dziedzin: programiści, konstruktorzy, analitycy, badacze, trenerzy, doradcy itd. **Populacja pracowników wiedzy nie ma jednorodnego charakteru.** Pragmatyczne spojrzenie każe dostrzec różnice, jakie między nimi występują.

Podział pracowników wiedzy na kategorie jest sensowny wówczas, jeżeli pozwala na zarządzanie nimi w sposób znacznie bardziej profesjonalny niż uprzednio. Każda wyróżniona grupa pracowników wiedzy może wymagać innego podejścia w tak podstawowych sprawach, jak rekrutacja, motywowanie, oceny lub szkolenia. Podział całej populacji w danym przedsiębiorstwie może spowodować wystąpienie korzyści w zarządzaniu wyodrębnionymi, względnie jednolitymi grupami pracowników wiedzy, takich jak:

- rozpoznanie ich specyficznych potrzeb, skutecznych motywatorów, kryteriów ocen, metod rekrutacji i rozwoju kompetencji,
- opracowanie i realizacja specjalnych programów personalnych,
- tworzenie specjalistycznych, dedykowanych narzędzi i metod realizacji funkcji personalnych,
- stworzenie zróżnicowanego i wszechstronnego systemu zarządzania ludźmi,
- osiągnięcie lepszych – ilościowo i jakościowo – efektów pracy,
- identyfikacja utalentowanych pracowników o wysokim, ale niewykorzystanym potencjale,
- identyfikacja pracowników mających najważniejsze znaczenie dla przedsiębiorstwa,
- stworzenie ścieżek awansu zawodowego polegających na przemieszczaniu się między kategoriami pracowników,
- analizowanie znaczenia poszczególnych wyodrębnionych grup ze względu na inne ważne dla firmy czynniki, takie jak: tworzenie rdzeniowych, kluczowych kompetencji, polityka sukcesji najwyższych stanowisk w hierarchii organizacyjnej, kierunki przemieszczania i awansowania pracowników, lokalizowanie na różnych poziomach i w różnych działach organizacji obszarów wiedzy i kompetencji (uchwyconych pod względem np. podobnych lub takich samych predyspozycji, wiedzy fachowej, umiejętności praktycznych).

Profesjonalna firma musi zatrudniać najlepszych [2, s. 95-103]. Rozpoznanie i wybór najlepszych, utalentowanych pracowników do ważnych projektów jest inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego firmy na najwyższym jakościowo poziomie. Oznacza podejście selektywne, oddzielające najlepszych od osób przeciętnych, zdolnych jedynie do wykonywania zadań rutynowych. Najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii zależą – w dużej części – pozycja i wyniki przedsiębiorstwa. Natomiast przedsiębiorstwo ma prawo stawiać im nadzwyczajne wymagania przerastające możliwości przeciętnych pracowników. Identyfikacja ludzi o pożądanym wartościach i następnie wprowadzenie specjalnych

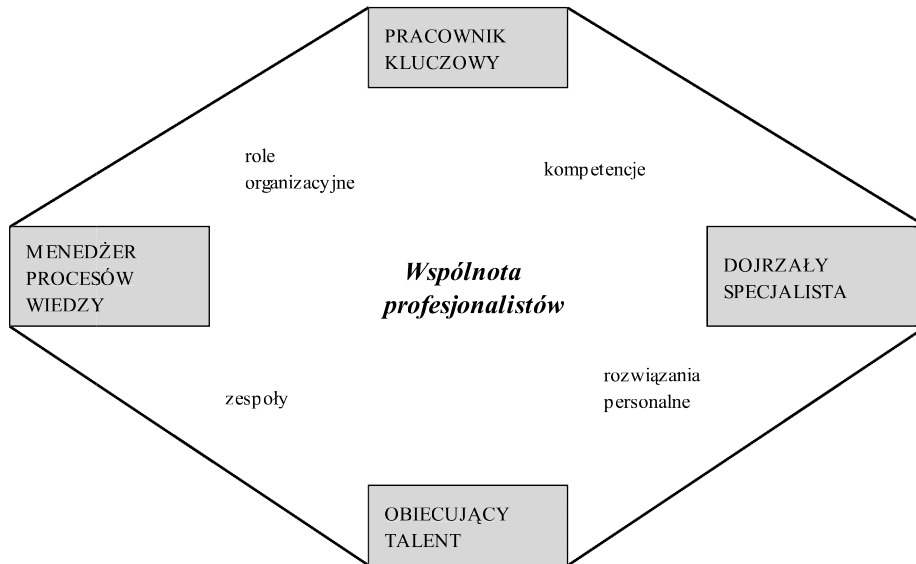
programów dla wybitnych pracowników nie oznacza ani petryfikacji podziałów wykluczających możliwości znalezienia się w gronie najlepszych innych osób, ani obniżenia powszechnie uznanych standardów kadrowych dla pozostałych. Podziały na lepszych i gorszych nie mogą mieć charakteru trwałego, raz na zawsze eliminującego pracowników, którzy wcześniej nie okazywali zaangażowania i aspiracji, a obecnie zaczynają rywalizować z najlepszymi jakością wykształcenia, umiejętnościami, pomysłami czy wynikami. Pracownicy muszą być pewni i wcześniej poinformowani (podczas np. rozmowy z szefem personalnym po podpisaniu umowy o pracę, pierwszej rozmowy z bezpośrednim przełożonym, przez biuletyny informacyjne firmy itd.), że każda oznaka polepszenia kompetencji i osiągniętych wyników zostanie zauważona i odnotowana, a droga prowadząca do zaliczenia do elity profesjonalistów pozostaje otwarta. Tylko wtedy możliwość awansu do grona najlepszych będzie stale motywować do wysiłku. Pewna płynność w wyodrębnianiu najlepszych nie przeczy jednak formowaniu się elitarnej warstwy mistrzów w swoich zawodach i realizowanych na rzecz firmy funkcjach, których pozycja i dokonania są nie do podważenia. Jej funkcje integracyjne, rozumiane w kategoriach kształtowania wartości kapitału społecznego (lojalność, zaufanie, szacunek, współpraca), są trudne do przecenienia, szczególnie wtedy, gdy bazują na respekcie dla reprezentowanej wiedzy. Elita współtworzy nowe wartości i chroni te, które są ważne dla zachowania ciągłości kultury profesjonalistów.

Idea kategoryzacji pracowników według ich znaczenia i cenności dla firmy zawiera się w warstwowym modelu zarządzania pracownikami wiedzy. Proponowany model jest próbą znalezienia odpowiedzi, jak zarządzać specjalistami, aby uwzględnić naturalny proces dojrzewania do pozycji uznanego, dojrzałego specjalisty, który w pewnym momencie – uzyskując nadzwyczajne wyniki i entuzjastyczne oceny – oczekuje, że firma odpowiednio doceni jego wyjątkowy potencjał rozwojowy i wkład na rzecz organizacji. Model powinien równorzędnie uwzględnić interes przedsiębiorstwa, które wciąż poszukując najlepszych i tworząc im szanse rozwoju, musi pamiętać o efektywności podejmowanych działań personalnych. W modelu tym występują następujące kategorie pracowników wiedzy (rys. 1):

- pracownik kluczowy,
- menedżer procesów wiedzy,
- dojrzały specjalista,
- obiecujący talent.

Rdzeń organizacji³ tworzą najwyższej klasy specjaliści – tzw. **pracownicy kluczowi**. Są wśród nich menedżerowie ścisłego kierownictwa firmy oraz wybitni specjaliści dysponujący unikalną wiedzą i potencjałem. Tworzą oni swoisty „górną pokład” organizacji. Pracownicy ci mogą mieć rozległą sieć kontaktów w innych

³ W sensie ideowym kapitał ludzki przedsiębiorstwa ma strukturę atomu z kolejnymi odchodzącymi od jego jądra kręgami obejmującymi kolejne kategorie pracowników wiedzy. W samym centrum organizacji znajdują się pracownicy kluczowi – stanowiący jej elitę merytoryczną i intelektualną.



Rys. 1. Warstwowy model zarządzania pracownikami wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

przedsiębiorstwach danej branży, w instytucjach biznesowych i w stowarzyszeniach zawodowych. Dodatkowym ich atutem może być posiadany autorytet i znane nazwisko nie tylko w środowisku zawodowym danej profesji, ale i w społecznościach lokalnych lub szerzej – w całym kraju i poza jego granicami. Dzięki charakterystycznym dla mistrzostwa zawodowego kompetencjom najwyższej próby są oni grupą osób tworzących kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Ich wartość dla firmy może także wynikać, i w zasadzie takie należałoby przyjmować kryterium awansu do omawianej kategorii, z umiejętności kierowania zespołami. W żywotnym interesie przedsiębiorstwa jest zbudowanie trwałych relacji z kluczowym pracownikiem wiedzy. Relacje te powinny być stopniowo pogłębiane i mieć charakter wielowymiarowy. Praca świadczona jest w na podstawie umowy o pracę na czas nieograniczony lub na podstawie indywidualnie wynegocjowanych kontraktów określających wysokość wynagrodzenia, które odzwierciedla rzadkość i wartość posiadanych kompetencji. Porozumienie obejmuje również specjalne przywileje niedostępne lub dostępne częściowo dla pozostałych pracowników wiedzy. Chodzi tu przede wszystkim o duże środki finansowe i swobodnie kształtowany czas pracy. Środki te, pozostające w ustalonej kwocie w dyspozycji pracownika, mogą być przeznaczone według jego uznania na dowolne konferencje, zjazdy, seminaria czy kursy kwalifikacyjne.

Pracownicy kluczowi są zlokalizowani w różnych obszarach organizacji, mogą się jednak wywodzić się z działu, który ma dla firmy znaczenie strategiczne ze

względu na stosowane technologie, używany sprzęt specjalistyczny, prowadzone badania nad nowymi prototypami produktów.

3. Zarządzanie pracownikami wiedzy – przykład praktyczny

Przedsiębiorstwo PMPoland⁴ (PMP) w Jeleniej Górze można określić jako przedsiębiorstwo w ciągłym ruchu napędzanym następującymi po sobie zmianami form organizacyjno-prawnych, zmianami własnościowymi, właścicielskimi, wewnątrzorganizacyjnymi. Zmiany te stawały się impulsem do wdrażania kolejnych pomysłów na zarządzanie, w mniejszym lub większym stopniu mających charakter całościowy, określających podstawową logikę funkcjonowania firmy. W konsekwencji PMPoland wykorzystywało różne koncepcje i metody zarządzania. Trzeba odnotować, że przedsiębiorstwo odważnie implementowało rozwiązania biznesowe, zdobywając renomę pioniera wśród organizacji gospodarczych swojego regionu. Należy sądzić, że bycie prekursorem nowoczesnych rozwiązań jest związane przede wszystkim z przejęciem firmy już w 1991 r. przez firmę amerykańską Beloit, która zaszczerpiła w mentalności pracowników ducha przedsiębiorczości i sukcesu. Amerykański styl kierowania stał się znakiem firmowym dawnego państwowego przedsiębiorstwa produkującego maszyny papiernicze, znanego niegdyś pod nazwą Fampa.

W roku 2006 zarząd spółki zainicjował kolejny proces radykalnych zmian. Myślą przewodnią wprowadzanych przeobrażeń jest stworzenie z przedsiębiorstwa organizacji uczącej się. Uruchamiając ciąg ważnych przeobrażeń, kierownictwo firmy przyjęło założenie, które jest swoistym mottem realizowanych zmian: „We współczesnej gospodarce coraz mniej zależy od zarządzania zasobami finansowymi i materialnymi, a coraz więcej od umiejętności wykorzystywania aktywów niematerialnych, tj. wiedzy, umiejętności, wartości intelektualnej, marki, zdolności do innowacji, lojalności pracowników, dobrych relacji z otoczeniem”.

Według przyjętego programu przeobrażeń PMPoland jako organizacja ucząca się zamierza osiągnąć następujące cele:

- zapewnienie rozwoju pracownikom,
 - wzrost wykorzystania oraz wartości kapitału intelektualnego firmy,
 - uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
 - osiągnięcie oczekiwanych wyników gospodarczych.
- Na strukturę wdrażanej w firmie organizacji uczącej się składać się mają:
- rozwój kompetencji menedżerskich liderów,
 - zarządzanie zmianą,
 - zarządzanie kompetencjami i szkoleniami,
 - zarządzanie wiedzą,
 - zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością,

⁴ Opis firmy powstał w wyniku rozmów z przedstawicielami PMP oraz na podstawie udostępnionych materiałów.

- zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym,
- zarządzanie jakością.

Podczas realizacji pakietu działań największą uwagę w pierwszym etapie zwrócono na efektywne przeprowadzenie w ciągu kilkunastu miesięcy cyklu szkoleń, przede wszystkim o charakterze warsztatowym, praktycznym. Zajęcia były prowadzone dla obu zespołów: „młodych” i „wyjadaczy”. Celem szkoleń było dokonanie w ramach każdego zespołu diagnozy potrzeb zmian w firmie, ich głębokości i zakresu. Drugim celem szkoleń – po przeprowadzeniu diagnozy stanu firmy i zrozumieniu przez uczestników sytuacji ekonomicznej, w jakiej się ona znajduje – była edukacja menedżerska pracowników w zakresie prowadzenia firmy. Przyjęto konwencję, iż oba zespoły są quasi-firmami, których członkowie tworzą dla nich modele biznesu, ustalają strategię, budują wewnętrzną strukturę organizacyjną, ustalają zasady kierowania ludźmi itd. W ten sposób miała powstać grupa pracowników rozumiejących mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstwa, potrafiąca przyjąć perspektywę menedżerską w analizowaniu problemów ekonomicznych, finansowych, organizacyjnych itd. W efekcie przeszkolone osoby, lepiej rozumiejąc uwarunkowania i wzajemne powiązania zachodzących w firmie i jej otoczeniu zjawisk i procesów, w większym stopniu niż dotychczas byłyby zaangażowane w sprawy firmy. Wyzwolenie aktywności zapoczątkowało rosnące wśród pracowników nastawienie na samodzielność, kreatywność i osobiste doskonalenie. Takie były też oczekiwania zarządu, które w dużej części się sprawdziły.

Przeprowadzone warsztaty stały się podstawą kolejnych działań spółki. W roku 2007 rozpoczęto proces wdrażania strategii pn. „Mądra firma”. Przyjęto, że słowa kluczowe „Mądrej firmy” to: informacja, analiza, wiedza, komunikacja służąca przepływowi i dostępności wiedzy, partnerstwo, rozumiane jako wzajemne uczenie się i rozwój wiedzy, synergia, czyli wartość dodana wiedzy zespołowej, oraz kultura wiedzy, tj. system wspierający ciągłe pomnażanie i doskonalenie kapitału intelektualnego firmy. Założono, że realizacja tej strategii wymaga wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się.

Wiele późniejszych działań inicjowanych i kontrolowanych przez zarząd spółki nie miało już charakteru wyraźniej sekwencji zdarzeń, lecz raczej działań równoczesnych, z przejściowymi priorytetami wybranych działań wówczas uznawanych za najważniejsze. Jedną z takich zmian była zmiana organizacyjna przedsiębiorstwa rozpoczęta w 2007 r. W jej rezultacie, rezygnując z tradycyjnej struktury opartej na przebiegu podstawowych procesów produkcyjnych i dopasowanych do nich działów: zaopatrzenia, technicznego, produkcyjnego i sprzedaży, utworzono cztery jednostki biznesowe: B1, B2, B3 i B4. Dwie pierwsze jednostki (B1 i B2), najważniejsze dla całej spółki, mają charakter koncepcyjno-konstrukcyjno-sprzedażowy. W każdej jednostce funkcjonują po dwa zespoły. Ich liderami są handlowcy – specjaliści do spraw

sprzedaży, a pozostałymi członkami – pracownicy merytoryczni: projektanci, konstruktorzy, specjaliści do spraw formułowania oferty, projektowania umów, zaopatrzenia. Łącznie w czterech zespołach B1 i B2 pracuje ok. 40 specjalistów. **Pracownicy ci stanowią elitę intelektualną przedsiębiorstwa.** Jednostki biznesowe i funkcjonujące w ich ramach zespoły mają dużą samodzielność w bieżącym zarządzaniu. Jednostka B3 zajmuje się produkcją maszyn oraz zaopatrzeniem w niektóre części do nich. Ostatnia jednostka – B4 – ma charakter wspierający działalność podstawową, a w jej skład wchodzi dział: administracji, finansów, IT, kadry.

Wspomniana elita pracowników dysponujących kapitałem intelektualnym najwyższej próby została wyłoniona dzięki następującym po sobie świadomym działaniom zarządu spółki. W roku 2006 szkoleniami zainicjowano radykalne zmiany. W jednej ze szkolonych grup, nazwanej „młodzi”, zostali umieszczeni młodzi, dobrze zapowiadający się specjaliści, głównie inżynierowie – projektanci i konstruktorzy, wyłonieni w wyniku obserwacji, ocen i informacji przekazanych przez kierowników różnych szczebli. Można powiedzieć, używając określenia jednego z prezesów spółki, iż byli to młodzi ludzie, na których firma chciała postawić. Ich aktywność w ramach grupy szkoleniowej była bacznie obserwowana, a wnioski wtedy sformułowane posłużyły do wstępnego zidentyfikowania ludzi o najwyższym potencjale. Na początku roku 2007 zarząd spółki wytypował 20 pracowników o najwyższym potencjale rekrutujących się spośród dyrektorów (w firmie określanych mianem liderów), ich zastępców i specjalistów. Reprezentowali oni zróżnicowaną wewnątrznie grupę osób pod względem wieku, doświadczeń, wykształcenia. W zamyśle zarządu spółki były to osoby należące do szeroko pojmowanej kadry kierowniczej albo też mający predyspozycje menedżerskie specjaliści. Pracownicy niebędący menedżerami zostali rekomendowani przez kierowników różnych szczebli. Dla PMPoland szczególnie cenni są inżynierowie – projektanci, konstruktorzy – posiadający wysokie kwalifikacje związane z przemysłem papierniczym, a zwłaszcza z technicznymi aspektami funkcjonowania maszyn produkujących papier. Dlatego też większość wytypowanych wówczas inżynierów pracowała w najważniejszym dla przedsiębiorstwa dziale konstrukcyjnym. Wyjątkowa pozycja tego działu w firmie wyraża się również faktem, że wielu inżynierów pierwotnie w nim pracujących z różnych względów, takich: predyspozycje, zainteresowania czy bieżące cele przedsiębiorstwa, znalazła zatrudnienie w działach produkcji i montażu. Słowem, ścieżki karier tych pracowników bardzo często przenikają inne działy przedsiębiorstwa.

Grupę 20 pracowników poddano trzyetapowej procedurze oceniającej ich kompetencje. Ocenę przeprowadziła zewnętrzna agencja konsultingowa. W pierwszym etapie uczestnicy postępowania odpowiadali na pytania zawarte w tzw. teście dopasowania. W praktyce każdy z nich musiał zalogować się na specjalnej stronie internetowej i następnie w 60 minut odpowiedzieć na ok. 40 pytań. Test miał przede wszystkim ujawnić, na ile predyspozycje pracowników są dopasowane, biorąc pod

uwagę ok. 20 kryteriów przyjętych w metodzie badań, do wymagań stawianych menedżerom i osobom samodzielnie wykonującym swoje obowiązki. W drugim etapie eksperci z agencji przeprowadzali z każdym pracownikiem dwugodzinne rozmowy weryfikujące odpowiedzi na pytania. W trzecim etapie, dzieląc pracowników na 3 grupy, przeprowadzono całodniowe warsztaty pozwalające ocenić zdolność poszczególnych pracowników do podejmowania decyzji, kreatywnego myślenia. W wyniku tego postępowania dokonano ogólnej podsumowującej oceny. Podstawą oceny był profil kompetencyjny menedżera opracowany przez zarząd spółki. Każdy pracownik otrzymał ocenę na piśmie, w której w formie opisowej wskazano mocne i słabe strony pracownika. Na podstawie uzyskanych wyników agencja konsultingowa sporządziła raport wskazujący na kompetencyjne obszary przedsiębiorstwa wymagające rozwoju w formie szkoleń uzupełniających dotychczasowe kwalifikacje pracowników. Obecnie związek między efektami pracy pracowników a wynikami całego przedsiębiorstwa jest realizowany za pomocą mechanizmu ustalającego udział pracowników zespołów w jednostkach B1 i B2 w nadwyżce uzyskanego zysku w stosunku do wielkości planowanej.

Wspomniany profil kompetencyjny menedżera został opracowany na podstawie przeprowadzonej wcześniej analizy układu strategiczno-kompetencyjnego całego przedsiębiorstwa. Przyjęto, iż do strategicznych kompetencji całego przedsiębiorstwa należą:

- umiejętności znajdowania się i działania w międzynarodowym środowisku biznesowym,
- umiejętności dostosowywania się do kultury i oczekiwań partnerów firmy,
- umiejętność wykonywania trudnych konstrukcji,
- spełnianie najwyższej jakości standardów jakości wyrobów.

Ustalono, że do realizacji tak zdefiniowanych strategicznych kompetencji przedsiębiorstwa są niezbędne określone kluczowe stanowiska organizacyjne, tak menedżerskie, jak i specjalistyczne, przede wszystkim inżynierskie. Do każdego z tych stanowisk przypisano kluczowe kompetencje, które muszą posiadać zajmujący je pracownicy.

4. Podsumowanie

Stosowanie względem wszystkich pracowników jednakowych zasad wynagrodzenia, premiowania, awansu, rozwoju, organizacji pracy i czasu pracy wydaje się anachroniczne i nieefektywne. W XXI w. wiodącą rolę w przedsiębiorstwach będą odgrywać wysokiej klasy profesjonaliści [3, s. 111-113]. Ten mobilny specjalista łatwo adaptujący się do zmian (często sam je wymuszający czy inicjujący) jest obiektem pożądanym wielu firm. Trzeba jednak pamiętać, że nie trzyma się on kurczowo jednego stanowiska pracy. Na ogół zna swoją wartość i oczekuje, że znajdzie to potwierdzenie

nie w warunkach stworzonych przez firmę. Jeśli uzna je za niesatysfakcjonujące, to dość szybko podejmie decyzję o odejściu. Nie wystarczy zatrudnić wybitnego specjalistę (lub też wykreować utalentowanego pracownika firmy) i zaproponować mu tzw. godziwe wynagrodzenie. Trzeba mu stworzyć komfortowe warunki pracy, oczekując proporcjonalnego wkładu wydatkowanego wysiłku, energii i czasu na zasadzie „dużo daję – dużo oczekuję”. Do tego potrzebne są specjalne programy personalne dedykowane najlepszym.

Literatura

- [1] Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim*, Difin, Warszawa 2007.
- [2] Morawski M., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, „Współczesne Zarządzanie” 2007 nr 2.
- [3] Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.

DEVELOPING HUMAN CAPITAL THROUGH EFFECTIVE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE WORKERS

Summary

The article presents stratified model of knowledge workers management. This model divides knowledge workers in four categories. Each category is being managed according to individually chosen personal programme.