

**Mieczysław Morawski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM CAŁKOWICIE ZORIENTOWANYM NA WIEDZĘ

---

**Streszczenie:** Zaprezentowany model przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę zawiera podstawowe wytyczne jego tworzenia, które odpowiadają zmianom dokonującym się w dojrzałych przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwo KiPMP poszukuje przewagi strategicznej w nowych czynnikach, wywodzących się z wiedzy, kompetencji i organizacyjnych procesów uczenia się. Opisana firma jest dobrym potwierdzeniem kierunku zmian zawartych w postulowanym modelu.

### 1. Wstęp

Przedsiębiorstwo w klasycznym kształcie odchodzi do lamusa. Jego system zarządzania w dotychczasowej postaci przestaje być efektywny. Pod wpływem w szybkim tempie rozprzestrzeniających się trendów (globalizacji, wirtualizacji, wikinonii, kooperacji) przedsiębiorstwa wchodzą w trzeci etap rozwoju. W poprzednich etapach organizacyjnymi wzorcami sprawnego działania przedsiębiorstwa były: Ford (fordyzm) i Toyota (toyotyzm). Obecnie sztandarowym przykładem przedsiębiorstwa nowej ekonomii jest Cisco System Co., w którym zarządzanie jest oparte na wirtualizacji działalności, tworzeniu sieci współpracy, konstruowaniu produktów dla konkretnego klienta, gromadzeniu i wykorzystaniu zasobów niematerialnych, w tym baz danych z 10 tys. specjalistów z całego świata. Tworzy się **nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem** – oparty na zasobach niematerialnych.

Zasoby niematerialne i wirtualne sieci powiązań to przejawy postępującej dematerializacji przedsiębiorstwa, odchodzenia od gigantycznych rozmiarów i gromadzenia wszystkiego, co może okazać się niezbędne, na rzecz poszukiwania pomysłów i partnerów w globalnej sieci. Firma staje się organizacją „lekką”, bazującą na aktywach intelektualnych, pomnażanych i rozwijanych przez pracowników nawykłych do myślenia. Przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować na wysoce konkurencyjnym rynku, musi wprowadzać do swojego arsenału metod zarządzania takie, które pozwolą rozwiązywać współczesne problemy i dylematy<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Do istotnych problemów i dylematów zaliczymy m.in.: zwiększenie elastyczności działania w rozumieniu szybszej, bardziej wszechstronnej, zróżnicowanej, kompleksowej reakcji na potrzeby rynku; gromadzenie potencjału kompetencji na przyszłe działania; utrwalanie relacji z klientami; poszukiwanie solidniejszych, tańszych dostawców i kooperantów; pozyskiwanie i utrzymanie kompetentnych i utalentowanych pracowników.

W poniższym opracowaniu autor prezentuje własną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, opartą na modelu przedsiębiorstwa całkowicie zorientowanego na wiedzę. Celem opracowania jest wskazanie, na kanwie prezentowanego modelu, podstawowych wytycznych zmian, zapewniających ewolucję w kierunku nowoczesnego przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Rozważania teoretyczne poprzedzają ich praktyczną egzemplifikację. Autor do badań wybrał przedsiębiorstwo KiPMP, produkujące specjalistyczne maszyny i spełniające wymogi opracowanego wcześniej modelu teoretycznego. Zdaniem autora przytoczony przykład firmy KiPMP obrazuje zmiany, jakie dokonują się w dojrzałych przedsiębiorstwach, poszukujących przewagi strategicznej w nowych czynnikach, wywodzących się z wiedzy, kompetencji i organizacyjnych procesów uczenia się.

## 2. Model przedsiębiorstwa całkowicie zorientowanego na wiedzę

Sprostanie dzisiejszym wymogom konkurencyjnym implikuje przyjęcie modelu **przedsiębiorstwa totalnego** [Moszkowicz 2005, s. 36-38], który charakteryzuje się takimi cechami, jak: całościowe spojrzenie na proces zarządzania, wewnętrzna spójność systemu, w którym nie ma miejsca na dominację jednego z podsystemów (np. produkcji, marketingu, logistyki, kadr), całkowite podporządkowanie potrzebom i oczekiwaniom klientów, elastyczne reagowanie na impulsy zewnętrzne i wewnętrzne, zdolność do samoreorganizacji, tym bardziej konieczna, im bardziej ulotna jest aktualna przewaga konkurencyjna.

W taki sposób patrzenia na współczesne przedsiębiorstwo wpisuje się model **przedsiębiorstwa całkowicie zorientowanego na wiedzę** [Kobyłko, Morawski 2006, s. 109-113]. Model ten całościowo ujmuje istotę przedsiębiorstwa nowego typu, które to przedsiębiorstwo musi posiadać wbudowane mechanizmy funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, gdzie występuje niezwykle silna presja konkurencyjna i związana z nią nietrwałość przewagi strategicznej. W warunkach silnej kompresji czasu kolejnych zmian techniczno-technologicznych zdolność przystosowania się każdej organizacji jest funkcją posiadanej wiedzy o klientach, konkurentach, dostawcach, partnerach biznesowych. Umiejętne pozyskanie, przetworzenie, transferowanie i wykorzystanie zasobów wiedzy (występujących w postaci baz danych, specjalistycznych programów, procedur działania, itd.) nie może zostać pozostawione przypadkowym, nieskoordynowanym i jednostkowym inicjatywom różnych pracowników i komórek organizacyjnych.

Orientacja na wiedzę zmienia istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa, które staje się organizacją w ciągłym „ruchu”, łączącą idee, koncepcje i technologie materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. Jest ono niejako zorganizowane wokół użytecznej wiedzy. Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę gromadzi potencjał kompetencji, relacji i użytecznych informacji, a jego przydatność określają nie tylko bieżące wymagania i realizowane procesy, ale także przy-

szłe szanse i okazje generowane przez otoczenie. Możliwe staje się aktywne kształtowanie własnej przyszłości.

Rozwinięciem zarysowanej charakterystyki są poniżej sformułowane cechy bazowe przedsiębiorstwa całkowicie zorientowanego na wiedzę. Podane cechy są wypadkową własnych doświadczeń eksperckich autora niniejszej pracy, jego wizyt w firmach i rozmów z menedżerami, oraz koncepcyjnej refleksji, a także bogatej literatury przedmiotu [Pedler, Boydell, Burgoyne 1996; Grudzewski, Hejduk 2004, s. 132-197; Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 35; Perechuda 2005; Rokita 2003]. Te cechy to:

- koncentrowanie uwagi w procesie zarządzania na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji) jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku,
- zarządzanie zorientowane na twórcze łączenie okazji, szans i nadziei, jakie nie się z sobą trudna do ogarnięcia, w dużym stopniu niejasna, nieprzewidywalna przyszłość, z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej złożoności,
- granice między obszarami funkcjonalnymi firmy zacierane dzięki dodatnim sprzężeniom zwrotnym, wynikającym z ciągłej wymiany informacji i budowania na jej podstawie wszechstronnej wiedzy o klientach, dostawcach, konkurentach, technologiach i produktach,
- oferowanie usług i produktów nasyconych wiedzą w postaci technologii i techniki wspartych narzędziami informatyki, patentów, programów, metod i technik organizacyjno-zarządczych itd.,
- nastawienie na tworzenie dogodnych warunków współpracy, wymiany poglądów, inicjowania i podtrzymywania kontaktów zawodowych i pozazawodowych, wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa,
- współpraca i współdziałanie (na różnych zasadach formalnoprawnych, organizacyjnych i czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy, posiadającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia utrzymania i rozwoju konkurencyjnego przedsiębiorstwa, określanych mianem pracowników wiedzy,
- oczekiwanie od pracowników postaw i zachowań wskazujących za zaangażowanie intelektualne,
- orientacja na podmiotowość kompetentnych (współ)pracowników w ostatecznym efekcie uzyskiwana poprzez wykreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie i odpowiedzialność,
- wiedza wykorzystywana na rzecz klienta, któremu oferuje się wartości oparte na profesjonalizmie i partnerstwie we wzajemnych relacjach.

Do praktycznego zastosowania totalnej orientacji na wiedzę zdolne są przedsiębiorstwa dojrzałe. Wcześniejsze doświadczenia z implementowaniem rozwiązań w zakresie zarządzania strategicznego, zarządzania jakością, organizacji procesowej, zarządzania relacjami z klientami kształtują wśród kadry menedżerskiej profesjonalne spojrzenie na organizację. Jej funkcjonowanie zaczyna się analizować ze względu

na tworzenie wartości dodanej dla klienta, unikatowe zasoby, kluczowe procesy, jakość produktu i towarzyszącej mu obsługi, innowacyjność, współpracę w ramach sieci. Podstawowe problemy zarządzania dotyczące strategii, struktury, kapitału ludzkiego, technologii i kultury organizacyjnej rozwiązuje się za pomocą coraz nowocześniejszych metod. Nawarstwiająca się wiedza organizacyjna tworzy użyteczną bazę metodyczną i praktyczną dla bardziej zaawansowanych koncepcji. Każda kolejna wdrażana w praktyce koncepcja nie jest koncepcją „bez przeszłości”, gdyż jej założenia, proponowane elementy składowe oraz mechanizmy uzyskiwania spodziewanych celów są konsekwencją poprzednich „pomysłów na zarządzanie”. Ich upowszechnienie sprzyja dostrzeganiu ścisłej zależności między pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa a potencjałem kompetencji, kreatywności i uczenia się, jakim ono dysponuje.

Zastosowanie w praktyce przedstawionego modelu wymaga spełnienia określonych założeń wstępnych [Morawski 2009, s. 33] :

1. Model zakłada dojrzałość firmy w rozumieniu doświadczeń i zakumulowanej wiedzy związanej z implementowaniem koncepcji i metod, uznanych powszechnie za „kamienie milowe” zarządzania przedsiębiorstwami.

2. Większość pracowników to pracownicy wiedzy, czyli wysokiej klasy specjaliści oraz osoby do tej grupy pretendujące ze względu na posiadany wysoki potencjał.

3. Stworzone procedury poszukiwania, pozyskiwania i selekcji zapewniają stały dopływ nowych utalentowanych pracowników.

4. Pracownicy nie są przypisani do konkretnych stanowisk pracy, lecz pełnią różne funkcje organizacyjne, w zależności od potrzeb firmy, indywidualnych pomysłów pracowników oraz posiadanej pozycji (kategorii) wśród pracowników wiedzy.

5. Przedsiębiorstwo ma strukturę płaską, w której szczeble zarządzania są w dużej mierze potrzebne jedynie do zarysowania przestrzeni działania. Występują trzy poziomy organizacyjne:

- pierwszy poziom wykonawczy: specjaliści,
- drugi poziom menedżerski: menedżerowie, koordynatorzy i liderzy projektów,
- trzeci poziom: zarząd firmy.

6. Organizacja pracy oparta jest na funkcjonowaniu różnego rodzaju zespołów formalnych i nieformalnych:

- większość pracowników powoływana jest do okresowej pracy w różnych przejściowych zespołach projektowych, wdrożeniowych, eksperckich itd.,
- większość pracowników uczestniczy w regularnych spotkaniach organizowanych przez menedżerów, a dotyczących stałej problematyki (np. doskonalenia produktów, poprawy jakości produkcji, poprawy środowiska pracy),
- większość pracowników uczestniczy w regularnych spotkaniach organizowanych przez menedżerów, a dotyczących bieżących spraw, problemów i wydarzeń,
- większość pracowników uczestniczy w nieformalnych spotkaniach (np. poza godzinami pracy, miejscem pracy, bez inicjatywy przełożonego), na których dyskutuje się, omawia i wskazuje rozwiązania bieżących problemów.

Wynikiem analizy przedstawionego modelu w przekroju typowych elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem jest wzorzec podstawowych wytycznych postępowania, wzmacniających proces tworzenia przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę (tab. 1). Ich zastosowanie wzmacnia procesy transformacji ukierunkowane na tworzenie nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Wśród elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym na wiedzę kultura organizacyjna ma prawdopodobnie rolę najważniejszą. Jest ona nie-

**Tabela 1.** Wzorzec podstawowych wytycznych tworzenia przedsiębiorstwa całkowicie zorientowanego na wiedzę

Elementy systemu zarządzania	Treść wytycznych	Cechy przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę
Strategia	zarządzanie strategiczne oparte na wizji, misji i prostych zasadach, wychwytywanie szans i okazji rynkowych, krótki horyzont czasu w planowaniu strategicznym, równoległe działania w zakresie analizy otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, implementacji programu i monitorowania efektów, klient w centrum uwagi	elastyczność, kreatywność, partnerstwo, innowacyjność, przedsiębiorczość
Struktura organizacja	szczupła hierarchia, zespoły o zmiennym i zróżnicowanym składzie i zadaniach, nieformalne sieci ekspertów połączonych zainteresowaniami i zawodowymi pasjami, zmienne role organizacyjne pracowników wiedzy, procesy i procedury tworzące wartość dodaną dla klienta	
Polityka personalna	pozyskiwanie pracowników o wysokim potencjale i kwalifikacjach zawodowych, orientacja na rozwój kompetencji pracowników, nagradzanie pomysłowości, gotowości do eksperymentowania, dzielenia się wiedzą z innymi, podnoszenia kwalifikacji osobistych, zachęcanie i tworzenie warunków do osobistych, nieformalnych kontaktów między pracownikami	
Kultura organizacyjna	otwarta komunikacja, kontakty nieformalne, akceptacja zmian, brak dystansu, poczucie odpowiedzialności, poczucie wspólnoty partnerów w kreatywnym działaniu, etos profesjonalizmu, kluczowe wartości: zaufanie, dialog, partnerstwo	
Style kierowania	relacje między przełożonymi i podwładnymi na zasadzie partnerstwa, merytorycznego wspomaganie, dyskusji i wymiany poglądów, brak dystansu między pracownikami, władza ekspercka, autorytety oparte na wiedzy i osobowości	
Kluczowe procesy	zarządzanie informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym, jakością, kompetencjami, innowacjami, relacjami z klientami, procesami organizacyjnego uczenia się	

Źródło: opracowanie własne.

zbędnym spoiwem pozostałych elementów, decydującym o postawach i zachowaniach pracowników. Nastawienie na pomnażanie wiedzy nie może być oparte na instrukcjach i przepisach, lecz na wspólnie odczuwanych preferencjach i powinnościach. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę powinna afirmować myślenie w kategoriach wspólnych wyzwań i osiągnięć, co przeciwdziała orientacji zawłaszczania wiedzy tylko dla siebie jako argumentu w przetargach o władzę i wpływ<sup>2</sup>. Wiedza i jej produkty powstają w bliskich relacjach między nieprzeciętnymi jednostkami: wysoko wykwalifikowanymi, ogarniętymi pasją działania, energicznymi i ambitnymi, postępującymi według profesjonalnych standardów i zasad.

### 3. Przykład przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę

Opisane poniżej przedsiębiorstwo KiPMP jest spółką prawa handlowego z siedzibą w jednym z miast Dolnego Śląska, działającą na rynku producentów maszyn papierniczych<sup>3</sup>. Przed przekształceniami własnościowymi, do początków lat 90. ubiegłego wieku było to przedsiębiorstwo państwowe. Po sprywatyzowaniu w 1991 r. powstała spółka z kapitałem amerykańskim. W 2000 r. grupa kilku polskich pracowników, głównie menedżerów, wykupiła przedsiębiorstwo od bankrutującej spółki matki Amerykańskiego Producenta Maszyn (APM). Prawdopodobnie ta śmiała decyzja, wymagająca zainwestowania osobistych środków finansowych, uratowała firmę przed likwidacją. Kilkusetosobowe przedsiębiorstwo funkcjonuje na wymagającym rynku B2B, odbiorcami zamawianych indywidualnie urządzeń są firmy z Europy i Azji.

KiPMP jest przykładem polskiego przedsiębiorstwa funkcjonującego w ciągłym ruchu, napędzanym następującymi po sobie zmianami form organizacyjno-prawnych, własnościowymi, właścicielskimi, wewnątrzorganizacyjnymi. Zmiany te stały się impulsem do wdrażania kolejnych pomysłów na zarządzanie, określających podstawową logikę funkcjonowania firmy. W konsekwencji KiPMP wykorzystuje różne koncepcje i metody zarządzania. Chęć bycia prekursorem nowoczesnych rozwiązań była mocno związana z przejęciem firmy już w 1991 r. przez APM, który zaszczepił w mentalności pracowników ducha przedsiębiorczości i sukcesu. Amerykański styl kierowania stał się znakiem firmowym dawnego przedsiębiorstwa państwowego.

Nowy właściciel – APM – przeprowadził gruntowne zmiany. Wprowadzone wówczas zmiany kojarzą się jednoznacznie z koncepcją Lean Management. „Od-

---

<sup>2</sup> Jednym z kardynalnych pytań jest kwestia, na ile organizacje przyszłości będą zbiorowiskiem niezwiązanych ze sobą emocjonalnie, oddzielonych przestrzenią i materią profesjonalnych samotników, a na ile społecznością wspierających się wzajemnie i oddanych firmie współpracowników – bardziej partnerów aniżeli podzielonych władzą podwładnych i przełożonych.

<sup>3</sup> W rozdziale wykorzystano materiały udostępnione przez KiPMP.

chudzenie” przedsiębiorstwa polegało między innymi na wyeliminowaniu szczebli pośrednich w wydziałach pozaprodukcyjnych. Wprowadzono nieznaną jeszcze wtedy w Polsce metodę korzystania z usług zewnętrznych. Zlikwidowano stanowiska pracy w narzędziowni, dziale transportu i utrzymania ruchu. Zwalniani pracownicy odeszli do firm świadczących usługi outsourcingowe. Kolejne zmiany związane były z prowadzeniem zarządzania jakością: w roku 1995 uzyskano certyfikat ISO 9001, w roku 2001 – ISO 14001, a w roku 2002 – ISO 18001.

Istota filozofii zarządzania KiPMP tkwi w przeświadczeniu, iż dążąca do sukcesu firma musi stale odnawiać swoje zdolności do konkurencji na rynku. W przypadku przedsiębiorstw nie ma stanów doskonałych, wciąż można i trzeba poprawiać, doskonalić i rozwijać wybrane elementy systemu zarządzania. Orientacja na nowe obszary ekspansji, nowych klientów, dostawców i kooperantów wzmacnia wymóg poszukiwania rozwiązań, które efektywnie służyłyby rozwojowi przedsiębiorstwa. Firma, produkując maszyny dla odbiorców na całym świecie (kraje UE, Stany Zjednoczone, kraje Dalekiego Wschodu), opiera przewagę konkurencyjną, w wymiarze globalnym, na specyficznych kompetencjach rdzeniowych, określanych następująco: partnerstwo w globalizacji, kultura mistrzów, menedżerska innowacyjność oraz doskonałość operacyjna. Wymienione kompetencje firmowe stanowią podstawę kreowania skutecznej strategii poprzez wybór tanich miejsc produkcji, oferowanie nowoczesnych technologii i zachowanie wysokich standardów obsługi klientów.

W roku 2006 zarząd spółki zainicjował proces radykalnych zmian. Myślą przewodnią wprowadzanych przeobrażeń jest utworzenie z przedsiębiorstwa organizacji uczącej się.

Według przyjętego programu przeobrażeń KiPMP jako organizacja ucząca się zamierza zrealizować następujące cele:

- zapewnienie rozwoju pracownikom,
- wzrost wykorzystania oraz wartości kapitału intelektualnego firmy,
- uzyskanie przewagi konkurencyjnej,
- osiągnięcie oczekiwanych wyników gospodarczych.

Na strukturę organizacji uczącej się, wdrażanej w firmie składać się mają:

- rozwój kompetencji menedżerskich liderów,
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie kompetencjami i szkoleniami,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością,
- zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym,
- zarządzanie jakością.

W tym samym roku rozpoczęto działania na rzecz stworzenia podwalin systemu zarządzania wiedzą, jednego z kluczowych elementów zarządzania w KiPMP – organizacji uczącej się. Działania te polegały na:

- powołaniu komitetu ds. zarządzania wiedzą i przekazaniu mu wytycznych postępowania,
- poszukiwaniu podobnych wdrożeń systemów zarządzania wiedzą w innych firmach,
- zaangażowaniu zewnętrznego konsultanta ds. zarządzania wiedzą,
- opracowaniu kodeksu wartości.

W roku 2007 rozpoczęto proces wdrażania strategii „Mądrej Firmy”. 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, czyli system wspierający ciągłe pomnażanie i doskonalenie kapitału intelektualnego firmy. Założono, że realizacja strategii „Mądrej Firmy” wymaga wdrożenia koncepcji organizacji uczącej się. Zrezygnowano więc 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.

Na początku 2007 roku zarząd spółki wytypował 20 pracowników o najwyższym potencjale, rekrutujących się spośród dyrektorów (w firmie określanych mianem liderów), ich zastępców i specjalistów. Wytypowani pracownicy stanowili grupę osób zróżnicowaną wewnątrz pod względem wieku, doświadczeń, wykształcenia. W zamyśle zarządu były to osoby należące do szeroko pojmowanej kadry kierowniczej albo też mający predyspozycje menedżerskie specjaliści. Pracownicy nie będący menedżerami zostali rekomendowani przez kierowników różnych szczebli. Dla KiPMP szczególnie cenni są inżynierowie – projektanci i 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 działu konstrukcyjnego w firmie wyraża się również tym, że wielu inżynierów pierwotnie pracujących w tym dziale, z różnych względów, takich jak: predyspozycje, zainteresowania czy bieżące cele przedsiębiorstwa, znalazła zatrudnienie w działach produkcji i montażu.

W roku 2008 rozpoczęto w firmie działania na rzecz wprowadzenia do systemu zarządzania przedsiębiorstwem dodatkowej metody w postaci zarządzania przez kompetencje. Zarząd spółki założył, że wprowadzenie zarządzania przez kompetencje umożliwi profesjonalizację zarządzania kapitałem ludzkim. Punktem wyjścia do



tworzenia odpowiedniej przestrzeni kompetencyjnej w firmie było opracowanie, po spotkaniach i konsultacjach z pracownikami firmy, kluczowych kompetencji KiPMP. Opracowane kompetencje, wyrażające najważniejsze wartości i zdolności KiPMP, staną się zbiorem wytycznych prowadzenia ogólnej strategii firmy i poszczególnych strategii funkcjonalnych (kapitału ludzkiego, marketingu, logistyki itd.). Wprowadzana metoda ma generalnie spowodować, że wszystkie sprawy pracownicze, w tym rekrutacja, wynagrodzenia i motywowanie, szkolenia, awans i rozwój kariery będą oparte na zrozumiałych, obiektywnych i prostych zasadach. Ich stosowanie zapewni każdemu aktywnemu intelektualnie pracownikowi sukces zawodowy, a firmie pozwoli na wyższą efektywność funkcjonowania. W trakcie szkoleń, przygotowujących pracowników do wprowadzenia zarządzania przez kompetencje, podkreślano konieczność stałego uczenia się, podnoszenia osobistych kwalifikacji, dzielenia się swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami, pomocy młodszym kolegom w szybszym osiągnięciu zawodowych standardów.

#### 4. Podsumowanie

Przytoczony przykład przedsiębiorstwa wskazuje, iż firmy nowoczesne samodzielnie kształtują swoją przyszłość. Funkcjonowanie na zglobalizowanym rynku nowoczesnych, zaawansowanych pod względem technicznym i technologicznym maszyn wymusza ciągle doskonalenie wewnętrznej struktury zarządzania. KiPMP poprzez swoją koncepcyjną aktywność staje się w coraz większym stopniu przedsiębiorstwem całkowicie zorientowanym na wiedzę. Strategia przedsiębiorstwa jest w zasadzie strategią pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy. KiPMP wciąż poszukuje nowych rozwiązań menedżerskich, które zapewnią nie tylko operacyjną doskonałość w prowadzeniu bieżących procesów biznesowych, ale pozwolą również sprostać wyzwaniom i dylematom niedalekiej przyszłości.

#### Literatura

- Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Kobyłko G., Morawski M. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Moszkowicz M., *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Pedler M., Boydell T., Burgoyne J., *The Learning Company. A strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London 1996.
- Perechuda K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, AE, Wrocław 2005.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, AE, Katowice 2003.

## **MANAGEMENT OF ENTERPRISE TOTALLY FOCUSED ON KNOWLEDGE**

**Summary:** The presented model of an enterprise oriented to knowledge includes basic directives of such model creation. These directives correspond to changes occurring in mature enterprises. “KiPMP” searches for a strategic advantage in new factors coming from knowledge, competencies and organizational processes of learning. A described company is the confirmation of the direction of changes included in the model.