

Stanisław Rudolf

Uniwersytet Łódzki

SPOSOBY POZYSKIWANIA ZASOBÓW INTELEKTUALNYCH PRACOWNIKÓW W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

Wzrost zainteresowania zasobami intelektualnymi pracowników w przedsiębiorstwie należy wiązać ze stopniowym zawężaniem się rodzajów zasobów, które decydować mogą o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przez długi okres o przewadze takiej decydowała technologia. Ograniczona dostępność rozwiązań technologicznych sprawiała, że przedsiębiorstwo posiadające dostęp do takiej technologii mogło czuć się bezpieczne na rynku i bezpieczeństwo takie było zagwarantowane w stosunkowo długim czasie. O przewadze konkurencyjnej decydował często posiadany kapitał bądź dostępność kapitału dla przedsiębiorstwa. Zasoby posiadanego bądź dostępnego kapitału decydowały bowiem o wyborze rodzaju konkurencji, o możliwości zakupu nowych technologii i uzyskiwaniu w ten sposób przewagi konkurencyjnej. Do uzyskania przewagi konkurencyjnej przyczynić się mogła również dostępność surowców, paliw, energii czy innych dóbr rzadkich, będących w posiadaniu danego przedsiębiorstwa i trudno dostępnych dla innych przedsiębiorstw.

Ostatnie lata przyniosły zasadniczą zmianę tej sytuacji. Powszechna dostępność nowych technologii, surowców, paliw czy energii, a także dostępność kapitału sprawiają, że tradycyjne czynniki konkurencyjności przestają odgrywać zasadniczą rolę. W tej sytuacji przedsiębiorstwa sięgają do tych zasobów, które mogą się dla nich okazać specyficzne, które są do wykorzystania jedynie w danym przedsiębiorstwie, zasobów, których nie można przenosić do innych przedsiębiorstw (por. [Wiliamsen 1998; Rudolf 2008]). Jeszcze kilka lat temu za tego rodzaju zasób uznawano kreatywną kadrę kierowniczą. Potrafiła ona wyprowadzić przedsiębiorstwo z największych opresji i zdecydować o jego sukcesach rynkowych. Obecnie coraz rzadziej udaje się pojedynczym menedżerom czy niewielkiej ich grupie doprowadzić do pozytywnego przełomu czy sukcesu rynkowego.

Coraz częściej podzielany jest natomiast pogląd, że podstawowym czynnikiem podnoszenia konkurencyjności stają się pracownicy przedsiębiorstw. Co prawda, już dawno manualne zdolności pracowników zostały wykorzystane, ale pozostają jeszcze ich zasoby intelektualne (por. [Strojny 2000]), które wykorzystywane są w niewielkim tylko stopniu. Jednocześnie można zaobserwować dynamiczny rozwój tych zasobów i ma to związek z rosnącym poziomem wykształcenia pracowników, z rozwojem ich potrzeb i aspiracji itp. Nieprzypadkowo więc menedżerowie koncentrują obecnie uwagę na pełniejszym wykorzystywaniu tych zasobów w interesie przedsiębiorstwa. Zasoby te bowiem przynoszą poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstw, a więc również podniesienie ich konkurencyjności. Takie ich wykorzystanie nie odbywa się jednak automatycznie i wymaga istotnych działań ze strony kierownictwa. Powinno ono poświęcać więcej uwagi rozwiązywaniu problemów pracowniczych, karierom zawodowym pracowników, ich potrzebom itp. Przynosi to w rezultacie poprawę zadowolenia i satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy, a w konsekwencji również poprawę rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa.

W dalszych rozważaniach dokonamy krótkiej prezentacji sposobów pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników na potrzeby przedsiębiorstwa. Będą to sposoby spotykane w polskich przedsiębiorstwach, chociaż na niezbyt szeroką skalę. Prezentacji takiej dokonamy na dwóch poziomach, a mianowicie na poziomie całego przedsiębiorstwa oraz na poziomie stanowisk pracy czy szerzej – na poziomie wykonawstwa. Poddamy również analizie przyczyny braku popularności takich rozwiązań w warunkach polskich.

2. Sposoby angażowania pracowników na poziomie przedsiębiorstwa

Przedstawione zostaną rozwiązania mające charakter kompleksowych programów dotyczących całego przedsiębiorstwa. Biorą w nich udział zwykle przedstawiciele załogi z różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wspomniane programy są koordynowane przez specjalnie powołane do tego celu zespoły złożone zarówno z członków kierownictwa, jak i pracowników czy związków zawodowych. Niżej przedstawimy krótką charakterystykę następujących programów:

- Programy angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów firmy.
- Programy udziału pracowników w przygotowywaniu strategii firmy.
- Zakładowe programy innowacyjności.

2.1. Programy angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów firmy

Programy te, nazywane również programami zarządzania zmianami, polegają najogólniej na dokonywaniu zmian w przedsiębiorstwie poprzez stopniowe rozwiązywanie przez zespoły pracownicze najważniejszych bądź najpilniejszych jego problemów. Realizowane w ten sposób zmiany prowadzą do bardziej korzystnego

usytuowania przedsiębiorstwa względem rynku. W zależności od rodzaju rozwiązywanych problemów zmiany te są mniej lub bardziej widoczne. W programie tym ważną rolę odgrywa również samo poszukiwanie rozwiązań przez zespoły pracownicze, które uczestnicząc w tym procesie, stopniowo identyfikują się z przedsiębiorstwem. Program nastawiony jest więc na rozwiązywanie własnych problemów we własnym zakresie.

Przyjmuje się tu założenie, że nikt nie zna lepiej problemów zakładu niż sami pracownicy, często pracujący w zakładzie kilkanaście czy nawet kilkadziesiąt lat. Oni również posiadają silną motywację do utrzymania zakładu czy poprawy jego pozycji na rynku. W okresie ponad 10 lat kierowany przez autora zespół zrealizował kilkanaście takich programów. Ich rezultaty można podzielić ogólnie na ekonomiczne i społeczne. Pierwsze z wymienionych rezultatów, bardziej wymierne, dotyczyły m.in. wzrostu sprzedaży, poprawy jakości czy obniżenia kosztów produkcji. Rezultaty społeczne, trudniejsze do mierzenia, obejmowały poprawę stosunków międzyludzkich w zakładzie, poprawę atmosfery w miejscu pracy, usprawnianie systemu informacji itp.¹

Programy te, ze względu na ich złożoność, wymagają solidnych i stosunkowo długich przygotowań. Warunkiem ich powodzenia są bowiem zmiany w sposobie myślenia pracowników, a te zachodzą bardzo wolno. Okres ten obejmuje m.in. takie czynności, jak: jednodniowe seminarium dla przedstawicieli zakładu, badanie socjologiczne dotyczące klimatu i stosunków międzyludzkich w zakładzie, burzę mózgów mającą na celu identyfikację najważniejszych problemów zakładu, powołanie Rady Porozumienia i podpisanie porozumienia zakładowego. Wspomniana Rada złożona z przedstawicieli partnerów społecznych w zakładzie dokonuje wyboru problemów do rozwiązywania w pierwszej kolejności.

Do rozwiązywania wybranych w taki sposób problemów Rada powołuje interdyscyplinarne zespoły złożone z 8-10 osób. Organizowane są dla nich 2-, 3-dniowe szkolenia z zakresu technik i etapów rozwiązywania problemów, zarządzania zmianami itp. Szkolenia te dostarczają im swego rodzaju narzędzi służących rozwiązywaniu takich problemów. Przygotowane w taki sposób zespoły analizują na cotygodniowych spotkaniach zebrane przez poszczególnych członków informacje, poszukują możliwych rozwiązań oraz dokonują wyboru najlepszego rozwiązania. Propozycje takich rozwiązań prezentują na organizowanych raz w miesiącu posiedzeniach Rady Porozumienia. Rada dokonuje oceny tych propozycji i decyduje o ich wdrożeniu bądź kieruje do dalszych prac, jeśli nie spełniają jej oczekiwań. Zaakceptowane propozycje kierowane są do odpowiednich służb zakładowych celem ich realizacji.

Programy te realizowane były metodą „action research”, szeroko znaną na Zachodzie. Polega ona na równoczesnym prowadzeniu badań oraz wdrażaniu konkretnych rozwiązań. Nie są to tradycyjne badania o charakterze statycznym, pozwalające

¹ Rezultaty jednego z takich programów przedstawiono szerzej w [Rudolf 2006, s. 174-188].

na określenie istniejących zależności w danym momencie, ale badania dynamiczne, gdzie proces badawczy splata się z realizacją konkretnych zmian, które są opisywane i oceniane. Programy te ulegały stopniowej modyfikacji, w każdym bowiem następnym programie wykorzystywano doświadczenia z programu poprzedniego. Jest to metoda bardzo trudna i dlatego prawdopodobnie rzadko w Polsce wykorzystywana. Uzyskane rezultaty znalazły odzwierciedlenie w licznych publikacjach zarówno w języku polskim, jak i angielskim [Rudolf 1991; Lazes, Johansen, Rudolf 1992; Rudolf 1994; Rudolf 2003].

2.2. Programy udziału pracowników w przygotowywaniu strategii firmy

Programy takie, nazywane często konferencjami poszukiwawczymi, mają na celu opracowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa przy szerokim zaangażowaniu pracowników. Przyjmują one kształt „systematycznego procesu, w ramach którego jego uczestnicy określają swoje przyszłe potrzeby oraz strategie ich realizacji” [Baburoglu, Garr 1989]. Specjalnie powołany zespół projektowy określa zakres diagnozy przedsiębiorstwa ze wskazaniem jej obszarów. Powołane podzespoły przygotowują diagnozę dla poszczególnych obszarów. Diagnoza ta dostarczana jest uczestnikom konferencji. Rekrutują się oni ze wszystkich poziomów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W konferencji uczestniczy od 20 do 80 osób, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W czasie 2-, 3-dniowej wyjazdowej konferencji jej uczestnicy, korzystając z przygotowanej wcześniej diagnozy, wypracowują strategiczne cele dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz programy ich realizacji. Szeroki udział pracowników w wypracowywaniu strategii stanowi zwykle przesłankę do ich zaangażowania się w proces jej realizacji².

Twórcą tej metody byli Fred i Merrelyn Emery, którzy zastosowali ją po raz pierwszy w Australii w latach 50. (por. [Emery 1989]). W Europie metoda ta znalazła szerokie zastosowanie w krajach skandynawskich. Szeroki program obejmujący 1500 przedsiębiorstw był realizowany w Norwegii, sukces tego programu zaś sprawił, że zyskał on dużą popularność na całym świecie. Próby realizacji takich konferencji autor podejmował również w Polsce. Nie doszły one do skutku w przedsiębiorstwach (przynajmniej w pełnym ich wymiarze). Próba taka powiodła się natomiast przy przygotowywaniu strategii rozwoju regionu łódzkiego w połowie lat 90. Zebrano wtedy bardzo interesujące doświadczenia, które autor wykorzystał w publikacji [Rudolf 1999, s. 56-63]. Artykuł ten przeszedł wtedy bez echa i dopiero obecnie obserwujemy w Polsce wzmożone zainteresowanie tą metodą³.

² Szczegółowe informacje na temat konferencji poszukiwawczej przedstawiono w [Rudolf 2007].

³ Świadczy o tym chociażby ilość informacji o szkoleniach czy warsztatach, jakie znaleźć można w Internecie, często z dopiskiem, że są to pierwsze warsztaty tego typu w Polsce.

2.3. Zakładowe programy innowacyjności

Programy takie mają na celu pobudzanie przedsiębiorczości i innowacyjności pracowniczej. Wykorzystywane są tu m.in. bardzo skuteczne w nowych krajach UE bodźce materialne. Najczęściej programy takie sprowadzają się do ogłoszenia stałego konkursu na pomysły innowacyjne. W niektórych zakładach opracowane zostały specjalne formularze do zgłaszania takich pomysłów przez osoby indywidualne bądź zespoły. Pomysły rozpatrywane są przez powołane do tego celu zespoły specjalistów. W przypadku wykorzystania pomysłu w działalności zakładu pomysłodawca otrzymuje nagrodę. Jej wysokość jest zwykle powiązana z efektami ekonomicznymi, jakie pomysł ten przynosi.

Przykładem realizacji tego rodzaju programów w warunkach polskich jest przedsiębiorstwo BOSCH-SIEMENS w Łodzi. Zainteresowanie pracowników tym programem przeszło najśmielsze oczekiwania. Początkowo była nawet kolejka składających formularze zawierające propozycje usprawnień innowacyjnych. Zasadniczy wpływ na takie zainteresowanie pracowników miała silna motywacja finansowa. Okazało się bowiem, że niektóre ze zgłoszonych propozycji przyniosły znaczne rezultaty ekonomiczne, ich autorzy zaś otrzymali sięgające nawet kilkudziesięciu tysięcy złotych nagrody.

3. Sposoby angażowania pracowników w problemy przedsiębiorstwa na poziomie warsztatu

Tego rodzaju rozwiązania mają na celu pobudzanie przedsiębiorczości i innowacyjności pracowniczej. Towarzyszy im zwykle pewien zakres autonomii, dający pracownikom możliwość podejmowania decyzji w wybranych sprawach. Większość z nich to tzw. zespołowe formy organizacji pracy owocujące zwykle dużymi efektami synergicznymi⁴. Ich zakres w przedsiębiorstwach jest zróżnicowany, rzadko jednak obejmują one wszystkich pracowników. Można tu wymienić m.in. następujące formy zespołowe:

- **Zespoły autonomiczne.** Są to zespoły wyposażone w pewien zakres samodzielności, dotyczący sposobu wykonywania pracy, podziału pracy, przerw w pracy, wyboru lidera, składu zespołu itp. Członkowie zespołów wspólnie wypracowują fundusz płac i decydują o sposobie jego podziału. Często podstawą ich autonomii jest podpisywana z kierownictwem umowa, w której zespół występuje w roli podwykonawcy. Doświadczenia z funkcjonowania tych form potwierdzają olbrzymie możliwości pracowników w generowaniu pomysłów innowacyjnych⁵.

⁴ Na wysoką efektywność pracy zespołowej wskazuje m.in. Z. Jasiński w [Jasiński 2007, s. 119-132].

⁵ Doświadczenia te dotyczą głównie lat 80. XX wieku, kiedy to zespoły autonomiczne zyskały znaczną popularność. Istniejące w przedsiębiorstwach rezerwy sprawiły, że zespoły te przynosiły natychmiastowy wzrost wydajności w granicach 50-100% i więcej [Rudolf 1989].

- **Koła jakości.** Są to niewielkie zespoły złożone z pracowników danego miejsca pracy i prowadzące swoją działalność poza wykonywaną pracą. Celem ich działalności są wszelkiego rodzaju usprawnienia dotyczące wykonywanej pracy, ze szczególnym ukierunkowaniem na podnoszenie jakości. Ujawniają one olbrzymie zasoby przedsiębiorczości i innowacyjności pracowniczej, przyczyniając się w ten sposób do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Takie formy aktywności pracowniczej spotkać można nie tylko w Japonii, ale również w USA czy krajach Europy Zachodniej. W Polsce wykorzystuje się je tylko sporadycznie, głównie w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego.
- **Zespoły rozwiązywania problemów.** Tak nazywane są interdyscyplinarne zespoły pracownicze powoływane do rozwiązywania pojawiających się problemów na różnych poziomach struktury organizacyjnej zakładu. W odróżnieniu od omawianych wcześniej programów zakładowych mogą one mieć charakter lokalny, rozwiązywane problemy mogą więc dotyczyć konkretnego wydziału czy miejsca pracy. Mogą być powoływane z inicjatywy zarówno danego kierownika, jak i samych pracowników. Mogą funkcjonować wszędzie tam, gdzie pracownicy wyrażą gotowość udziału w rozwiązywaniu takich problemów. Zespoły takie mają często nieformalny charakter, stąd trudno dokonać ich charakterystyki, podając np. ich rozmiary, częstotliwość spotkań itp.

Przedsiębiorstwa, uwzględniając istniejące uwarunkowania, powinny dokonać wyboru najbardziej odpowiednich form przedsiębiorczości pracowniczej. Powinny się przy tym kierować zarówno ich przydatnością dla przedsiębiorstwa, jak i możliwościami ich wdrażania (np. we własnym zakresie). Mogą wybrać jedną bądź kilka takich form. Mogą rozpocząć działania od pojedynczych rozwiązań, a po uzyskaniu niezbędnych doświadczeń wprowadzać następne. Należy jednocześnie pamiętać, że wdrażanie tych form nie jest sprawą prostą, rzadko udaje się tego dokonać we własnym zakresie.

Generalnie możliwe są tu przynajmniej dwa rozwiązania. Pierwsze to zaproszenie do współpracy odpowiedniej firmy konsultingowej bądź przedstawicieli uczelni specjalizujących się w tej problematyce. Lepiej, jeśli współpraca ta ma charakter ciągły, nie zaś jednorazowy. Stwarza to większe możliwości utrwalenia pozytywnych rozwiązań. Instytucje te dysponują zwykle odpowiednimi, sprawdzonymi w praktyce procedurami, ułatwiającymi znakomicie proces ich wdrażania. Drugie rozwiązanie, szeroko praktykowane np. w USA, to zatrudnianie w zakładzie odpowiednich specjalistów, których zadaniem będzie upowszechnianie przedsiębiorczości i innowacyjności pracowniczej. Rozwiązanie takie spotkać można raczej w dużych przedsiębiorstwach, gdzie są oni na ogół przypisani do konkretnych wydziałów bądź innych jednostek organizacyjnych. Ich działalność dotyczy głównie wspomnianych jednostek, ale mogą oni również działać jako zespół opracowujący np. programy dotyczące całego przedsiębiorstwa⁶.

⁶ Rozwiązanie takie autor spotkał m.in. w zakładach Xerox w Rochester, USA.

4. Przyczyny opóźnień w warunkach polskich

Omawiane wyżej rozwiązania są szeroko wykorzystywane w przedsiębiorstwach zachodnich, które zgromadziły w tej dziedzinie poważne doświadczenia. Badania pokazują, że poszczególne kraje różnią się dość znacznie pod względem zakresu tych form⁷. Można jednak generalnie stwierdzić, że pracodawcy tych krajów przekonali się, iż angażowanie pracowników w problemy przedsiębiorstwa jest dla nich korzystne, sami występują więc z inicjatywą tworzenia rozwiązań sprzyjających takiemu angażowaniu.

Odmierna pod tym względem sytuacja występuje w Polsce. Realizowany od blisko 20 lat proces prywatyzacji wyeliminował formy partycypacji pracowniczej charakterystyczne dla systemu socjalistycznego, nie proponując w to miejsce rozwiązań charakterystycznych dla gospodarki rynkowej. W rezultacie formy takie praktycznie w Polsce nie istnieją. Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa wykorzystują przedsiębiorczość i innowacyjność pracowniczą w niewielkim tylko stopniu, co ma niewątpliwie wpływ na ich niższą efektywność.

- Warto jednocześnie zauważyć, że proces angażowania się pracowników w problemy przedsiębiorstwa przebiega z dużymi oporami, na co wskazują m.in. doświadczenia autora. Podejmowane od prawie 20 lat próby popularyzacji tego rodzaju rozwiązań nie przyniosły spodziewanych rezultatów. Wśród nich wymienić można m.in. realizację kilkunastu programów zarządzania zmianami w łódzkich przedsiębiorstwach, organizowanie konferencji naukowych poświęconych problematyce partycypacji, publikację na ten temat książek, artykułów itp. Występujące opóźnienia we wdrażaniu tego rodzaju rozwiązań są bardzo poważne i należy robić wszystko, aby przyspieszyć ich wdrażanie. Może do tego prowadzić eliminowanie przyczyn czy ograniczeń utrudniających ich wdrażanie. Należy do nich m.in. **negatywny stosunek pracodawców do dzielenia się władzą z pracownikami**. Wynika on w dużej mierze z uwarunkowań historycznych. W systemie komunistycznym zakres władzy menedżerów był poważnie ograniczony. Decyzje dotyczące rozmiarów produkcji, dostawców, odbiorców itp. zapadały poza przedsiębiorstwem. Sprawia to, że obecnie pracodawcy pragną w pełni wykorzystywać swoje uprawnienia.
- **Istniejące uprzedzenia pracowników w stosunku do kierownictwa**. Pracownicy niechętnie angażują się w problemy przedsiębiorstwa, traktują je bowiem jako domenę kierownictwa (kierownicy biorą pieniądze za podejmowanie decyzji). Nie widzą więc potrzeby takiego udziału w decyzjach, a więc i udziału w odpowiedzialności za te decyzje.

⁷ Badania takie przeprowadzono w 10 krajach UE w latach 1996-1997. Wynika z nich, że najbardziej zaawansowane pod tym względem są kraje skandynawskie, najmniej natomiast Portugalia i Hiszpania [*New forms...* 1997].

- **Krytyczny stosunek związków zawodowych do pracowniczej partycypacji.** W odróżnieniu od zachodnich organizacji związkowych polskie związki zawodowe reprezentują krytyczny stosunek do pracowniczego angażowania się w problemy przedsiębiorstwa. W obawie przed bezpośrednimi kontaktami pracowników z kierownictwem, co może przynieść marginalizację związków, wolą nie przykładać ręki do nowych rozwiązań. Można zauważyć, że związki coraz rzadziej reprezentują poglądy pracowników.
- **Niski poziom wykształcenia pracowników.** Poziom wykształcenia, szczególnie starszych pracowników, jest stosunkowo niski. Nie są więc oni (przynajmniej w ich opinii) odpowiednio przygotowani do rozwiązywania problemów przedsiębiorstwa. W taki sposób postrzegają ich zwykle (często niesłusznie) kierownicy.
- **Powolne wprowadzanie przedsiębiorczości do programów szkolnych.** Przewodzone badania wskazują jednoznacznie, że szkoła nie przygotowuje przyszłych pracowników do działań przedsiębiorczych. Niewielka liczba godzin z tego przedmiotu, prowadzonego często przez osoby niekompetentne, stanowi jedną z ważniejszych przeszkód w rozwoju przedsiębiorczości⁸.

Przedstawione wyżej przyczyny utrudniające rozwój przedsiębiorczości pracowniczej można wyeliminować poprzez zmianę sposobu myślenia partnerów społecznych o problemach firmy. Obecnie każdy z tych partnerów kieruje się własnym, wąsko pojętym interesem, nie dostrzegając interesu pozostałych partnerów. W przedsiębiorstwach zachodnich partnerzy ci już dawno zrozumieli, że „jadą na wspólnym wózku”, i że w przypadku bankructwa firmy wszyscy tracą pracę. Stąd łatwiej tam o dialog społeczny, o koordynację wysiłków dla utrzymania przedsiębiorstwa na rynku czy poprawy jego konkurencyjności. Należy mieć nadzieję, że tego rodzaju postawy będą się upowszechniać w warunkach polskich i przyczyni się do tego przymus ekonomiczny.

Literatura

- Baburoglu O.N., Garr M.N., *Search conference methodology for practitioners, international society for system science*, Edinburgh, Scotland 1989.
- Emery M., *Participative design for participative democracy*, Centre for Continuing Education, The Australian National University, 1989.
- Jasiński Z., *Praca zespołowa kluczowym elementem wysoko efektywnych systemów pracy*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2007.
- Lazes P., Johannes R., Rudolf S., *The transformation of Polish enterprises – A difficult process*, “Economic and Industrial Democracy” 1992 vol. 13 (4).

⁸ Szczegółową analizę efektywności nauczania podstaw przedsiębiorczości znaleźć można w [Sepkowska 2007].

- New forms of work organisation. Can Europe realise its potential? Results of a survey of direct employee participation in Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.
- Rudolf S., *Analiza działalności związków zawodowych w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] *Nowa ekonomia instytucjonalna i jej praktyczne wykorzystanie*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2008.
- Rudolf S., *Budowa strategii rozwoju regionalnego z wykorzystaniem „konferencji poszukiwawczej”*, „Samorząd Terytorialny” 1999.
- Rudolf S., *Grupowe formy pracy. Procesy wdrażania*, Centrum Studiów Samorządowych, Warszawa 1989.
- Rudolf S., *Proces realizacji zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] *Praca, gospodarka, społeczeństwo*, red. K. Doktor, K. Konecki, W. Warzywoda-Kruszyńska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Rudolf S., *Program poprawy efektywności i zachowania miejsc pracy w ocenie pracowników*, [w:] *Przeobrażenia społeczne w gospodarce*, red. J. Kulpińska, Łódź, 1994.
- Rudolf S., *Program poprawy efektywności w łódzkim Stomilu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1991 nr 9.
- Rudolf S., *Rola „konferencji poszukiwawczej” w rozwoju organizacji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, red. S. Lachiewicz, Politechnika Łódzka, Łódź 2007.
- Rudolf S., *Zarządzanie zmianą z udziałem zespołów pracowniczych*, [w:] *Pracownicy produkcyjni – problemy zarządzania*, red. S. Borkowska, Z. Janowska, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
- Sepkowska Z., *System kształtowania przedsiębiorczości w Polsce w warunkach gospodarki globalnej*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- Strojny M., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, „*Przegląd Organizacji*” 2000 nr 7-8.
- Wiliamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.

THE MANNERS OF ACQUIRING INTELLECTUAL RESOURCES OF EMPLOYEES IN A MODERN COMPANY

Summary

Recent years have brought much evidence to support the thesis that company's competitiveness is ever more often determined by employees' intellectual resources. Such evidence though is mainly gathered by Western companies with rich experience in this field but is in Poland virtually nonexistent since the scope of solutions employing intellectual resources of employees is less than modest. The short survey of such solutions has been made in this study both on the company level and on lower levels. The reasons which determine underdevelopment of such forms have also been identified.