



## 1. KAPITAŁ INTELEKTUALNY W BIZNESIE TO JEST WŁAŚNIE TO (11.09)

Autor Magdalena A. KOLKA, Henryk S. KOLKA

### **ROZWAŻANIA O WSPÓŁCZESNYM BIZNESIE** czyli **MENEDŻER I ŚWIAT (a może dziś jeszcze tylko światek)** **WYBITNYCH SPECJALISTÓW**

Aby w warunkach globalizującej się gospodarki coś osiągnąć, aby odnieść w niej sukces, w pierwszej kolejności trzeba starać się tę gospodarkę zrozumieć. Jednak to rozumienie nie jest aktem jednorazowym, jest ono procesem ciągłym, więc tę wiedzę o niej trzeba nieustannie aktualizować. Jest ona niezbędna menedżerowi, aby na każdym etapie biznesowej działalności znał odpowiedź na szereg ważnych pytań np.: gdzie i w jakim zakresie może w takim świecie udanie funkcjonować, w jakim kierunku musi doskonalić swoją konkurencyjność i jak powinien gospodarować firmowymi atutami, aby wygrywać w rywalizacji z innymi, ale też co ma robić, aby sukcesy w tej rywalizacji miały trwały charakter. Dzisiejszy biznes cechują nieustannie rosnący poziom rozwiązań technicznych, coraz bardziej zaawansowane technologie wytwarzania, coraz doskonalsze systemy zarządzania. Sukces w rywalizacji rynkowej zapewnić może firmie tylko konkurencyjna wiedza i efektywne sposoby jej wykorzystania. To przede wszystkim poziom tych firmowych aktywów przesądza o aktualnej pozycji firmy i jej perspektywach. Taką wiedzą przede wszystkim dysponują wybitni specjaliści - eksperci, dlatego już na początku cyklu naszych artykułów proponujemy spojrzeć na ten kluczowy dziś biznesowy problem. Jest on jednak bardzo złożony i obszerny, praktycznie do jego przedstawienia w jednym artykule, dlatego naświetlimy go tylko z kilku wybranych, a w naszej ocenie istotnych punktów widzenia...

1. Rozwijająca się globalizacja i wejście światowej gospodarki w etap gospodarki opartej na wiedzy (GOW) w istotny sposób wpływają na strukturę problemów przed jakimi staje współczesny menedżer. Już dziś widzimy, jak zmienia się hierarchia kryteriów, którymi kieruje się on w zarządzaniu przedsiębiorstwem, widzimy też jak zmieniają się same firmy. Są też wyraźne symptomy wskazujące na to, w jakim kierunku będzie w przyszłości ulegać przemianie tak formuła przedsiębiorstwa, jak i sposób kierowania nim. Autorzy prognoz w tym zakresie przedstawiają różne scenariusze rozwoju gospodarczego świata, w tym także wizje nowych, przyszłych firm. Wydaje się, że warto tu zwrócić uwagę na kilka czynników, które będą miały znaczenie decydujące w procesie zmian w sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw. Wszystko wskazuje na to, że będziemy musieli liczyć się z:

-dalszym wzrostem znaczenia kapitału intelektualnego, który stanie się strategicznym i dominującym zasobem prawie wszystkich, przyszłych przedsiębiorstw. W tym zakresie menedżer firmy musi pełnić rolę tego, kto kieruje procesem pozyskiwania, rozwijania i tworzenia tego kapitału i który jest integratorem jego składników wokół bieżących i perspektywicznych celów firmy,

-powstaniem specyficznego rynku wybitnych specjalistów - oni też będą odgrywać ważną (a nawet kluczową) rolę w funkcjonowaniu i rozwoju firmy. Jednak warto zaznaczyć, że mając świadomość swoich atutów i roli w firmie będą oni akceptować tylko pozycję partnerską w stosunkach z zatrudniającymi ich przedsiębiorstwami,

- systematycznym spłaszczaniem się struktur zarządzania w firmach,
- 
- -rozwijającymi się aliansami pomiędzy przedsiębiorstwami, dla których niezbędna będzie coraz ściślejsza współpraca z pracownikami o eksperckiej wiedzy, a uczelniami i placówkami n-b, które będą coraz bardziej zainteresowane współpracą z ludźmi o zaawansowanym doświadczeniu w realnej gospodarce.

Centralnym problemem firm stanie się proces zarządzania wewnętrzną wiedzą, a mamy tu na myśli szeroko rozumiane działania obejmujące pozyskiwanie, rozwijanie, tworzenie, ochronę i wykorzystywanie kapitału intelektualnego oraz obrót nim. Trzeba liczyć się też z tym, iż coraz większa ilość stanowisk pracy będzie stanowiskami bazującymi na zaawansowanej wiedzy. Należy również założyć, że będzie podlegać zmianie stopień i sposób wykorzystywania wiedzy ludzi. Nie wszystkie firmy będzie stać na pełnoetatowe zatrudnianie ekspertów, więc powstanie rynek tych pracowników. Ekspert może więc funkcjonować jako przedstawiciel wolnego zawodu.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że przyszłość należeć będzie do przedsiębiorstw o znaczącej wartości ich potencjału intelektualnego. Wiedzę przedsiębiorstwa oraz inteligencję firmy trudno zmierzyć, a także trudno nią zarządzać. Jednak jak najwyższy jej poziom jest niezbędny, by móc mówić realnie o przyszłości przedsiębiorstwa.

Podsumowując można powiedzieć, że w tym co nas czeka pewne jest tylko to, że rozwój świata będzie zdeterminowany poprzez firmy ze znaczącym udziałem kapitału intelektualnego w swoich zasobach, a rozwój poszczególnych dziedzin gospodarczych będą dynamizować firmy inteligentne!

2. Powiedzieliśmy, że obowiązkiem menedżera jest staranie się o jak najlepsze zrozumienie otaczającego go świata biznesu. Wie on też, że kierując przedsiębiorstwem musi w nim działać zgodnie ze znaną regułą: „każdą decyzją podjętą dziś buduję przyszłość swojej firmy”. W świetle dotychczasowych rozważań oznacza to, że jego kluczowe decyzje dotyczące przedsiębiorstwa muszą być związane z budową kapitału intelektualnego firmy. Podejmując te decyzje menedżer kształtuje poziom konkurencyjności firmy, tworzy szanse odnoszenia przez nią sukcesów w rynkowej rywalizacji, a równocześnie decyduje o jej możliwościach rozwojowych. Wychodząc z tych założeń proponujemy teraz skoncentrować uwagę na jednym z kluczowych dla rozwoju firmy zasobów, czyli na tematyce wybitnych specjalistów w przedsiębiorstwie, a więc na:

-ich roli i pozycji w firmie,

-ich pozyskiwaniu do firmy oraz sposobach ich motywowania, oraz

-stwarzaniu warunków, by ich talent dał firmie jak najwięcej.

„Świątek” wysoko wykwalifikowanych specjalistów nie powstał w ostatnich latach i mówienie o nim nie jest też kolejną inicjatywą „magów” od zarządzania. On funkcjonuje praktycznie od początków naszej cywilizacji, jednak postępująca globalizacja i obecny etap rozwoju gospodarki (GOW) podniosły tak znacząco rolę ekspertów, że współczesny menedżer musi uznać to zagadnienie za jeden z głównych elementów decydujących o możliwości skutecznej realizacji strategii przedsiębiorstwa. W cenie są dziś nie tylko specjaliści, ale przede wszystkim wybitni specjaliści - eksperci. Mam tu na myśli ludzi utalentowanych, którzy:

- oprócz aktualnej bardzo zaawansowanej wiedzy i dużych umiejętności w jej stosowaniu wyróżniają się kreatywnością i otwartością na współpracę oraz na dzielenie się swoją wiedzą ze swoim bliskim otoczeniem zawodowym,
- są gotowi aktywnie uczestniczyć w zespołowym rozwijaniu i stosowaniu tej wiedzy w firmie,
- potrafią wokół siebie stworzyć aktywną atmosferę twórczą, dzięki czemu firma lub team może osiągnąć ważną dziś cechę zwaną „dynamizmem innowacyjnym”.

W pewnym uproszczeniu można też powiedzieć, że wybitni specjaliści to osoby, których cechą jest ponadprzeciętny potencjał rozwojowy, ale też spełnione są warunki dla jego zespołowego rozwijania i stosowania.

3. Ci, którzy w swoim środowisku zawodowym osiągnęli już status eksperta lub są blisko takiej pozycji mają świadomość swojej wartości i swoich potrzeb, a także oczekiwania co do wyposażenia miejsca pracy, rangi stanowiska służbowego, warunków pracy, w tym także zarobków. Mówiąc o zarobkach mam na myśli także sposób partycypacji takiego eksperta w podziale owoców sukcesu firmowego osiągniętego z jego udziałem. Oznacza to, że nie mogą być oni traktowani tak jak standardowi pracownicy firmy. W zdecydowanej większości przypadków w kontaktach z kierownictwem przedsiębiorstwa akceptują oni tylko współpracę na warunkach partnerskich. Współpraca z niektórymi z nich jest często bardzo trudna, wymagająca nie tylko cierpliwości, ale też przekonywania ich co do celów i sposobów ich realizacji. Zdarza się również, iż w tej grupie zawodowej w parze z zaawansowaną wiedzą i eksperckimi umiejętnościami idą te cechy charakteru, które utrudniają współpracę z nimi (nie tylko kierownictwu, ale i innym pracownikom firmy). Wiedza nie jest w społeczeństwie sprawiedliwie (równomiernie) podzielonym dobrem, racja najczęściej jest po stronie ludzi o wyróżniających się kompetencjach i ta racja w sporach nie podlega demokratycznym procedurom. Trzeba być przygotowanym także na to, że niektórzy z tych specjalistów mogą okazać się chimerykami, mogą być odbierani jako zarozumialcy, a nawet aroganci. Ci ludzie trudno podporządkowują się tradycyjnej formule: „masz to wykonać i za to otrzymasz określoną ilość pieniędzy”.

W ich kontraktach znajdują się też takie niestandardowe zapisy jak:

-sponsorowane sposoby dalszej kontynuacji jego wykształcenia (uzupełniający kierunek studiów, studia podyplomowe, MBA, czy studia doktoranckie, a także specjalistyczne szkolenia, kursy, staże w innych firmach i ośrodkach badawczych),

- 
- -główne kierunki i obszary jego działalności zawodowej, które zapewniają dalszy rozwój zawodowy (ciekawe zadania projektowe, programy badawcze będące równocześnie wyzwaniem),
- 
- -sposoby jego promocji, jeśli stanie się autorem oryginalnych rozwiązań (zapewnienie możliwości prezentacji osiągnięć w środowisku eksperckim, uczestnictwa w konferencjach zagranicznych, a także sposoby zagwarantowania praw autorskich).

Dziś wyżej zarysowany problem związany z zatrudnianiem w organizacji wyróżniających się specjalistów jest już tak ważny, że urosł do konieczności nazwania go procesem zarządzania talentami.

4. Walka o ludzi posiadających eksperckie kwalifikacje lub którzy posiadają predyspozycje, aby takimi ekspertami być, a którzy mogą zdecydować o perspektywach firm jest coraz ostrzejsza i coraz bardziej bezwzględna. Obecnie walka o takich ludzi nie jest ograniczona tylko do rynku lokalnego czy krajowego. Ona toczy się w coraz większym stopniu na globalnym rynku. Dlatego na plany znaczących zmian w strukturze naszego przemysłu i na nadzieje, że szybko uda się zwiększyć udział w naszej gospodarce produktów i technologii innowacyjnych proponuję spojrzeć z dużą ostrożnością, bo jest to problem bardzo złożony. Przede wszystkim konkurencyjny świat nie stoi w miejscu i mimo kryzysu w dalszym ciągu produkty i technologie rozwijają się dynamicznie. Uważam, że Polsce nie wystarczy tylko to, co mamy dziś plus zamiary trzykrotnego zwiększenia funduszy na rozwój nauki i na badania (o realności ich realizacji trudno jeszcze dziś mówić). Uważamy, że przemiany w naszej gospodarce muszą mieć charakter kompleksowy i ogólnospołeczny, muszą doprowadzić do nabycia przez nasze społeczeństwo tych cech, które w świecie skrótowo nazywa się dynamizmem innowacyjnym.

Sytuacja na polskim rynku pracy od początku lat 90-tych szybko się zmienia. Te zmiany weszły w nowy jakościowo etap

po przyjęciu Polski do Unii Europejskiej. Jednak nie można powiedzieć, że są one dziś w pełni korzystne dla krajowych firm. Mamy bowiem do czynienia ze znaczną emigracją tak w grupie ludzi młodych, wykształconych i perspektywicznych, jak i ludzi w wieku średnim, już posiadających zaawansowaną wiedzę i doświadczenie oraz reprezentujących wysoką klasę zawodową. Na wpływ polskich pracowników za granicę nie tylko miał wpływ dotąd wysoki poziom bezrobocia i trudność w znalezieniu stabilnej, satysfakcjonującej pracy. Istotnym czynnikiem jest również stosunkowo niska atrakcyjność polskiego rynku pracy dla analizowanej grupy ludzi w porównaniu z zagranicznymi rynkami. Dodatkowo przełamany został przez Polaków opór psychologiczny związany z koniecznością okresowego opuszczenia kraju, środowiska i rodziny. Coraz bardziej utrwała się pogląd, że Polak posiadający bardzo dobre przygotowanie zawodowe może za granicą żyć, pracować, awansować, zrobić karierę i stworzyć sobie warunki dla stabilnego i dostatniego życia.

Na przeszkodzie w przemianach jakościowych w naszej gospodarce stoją też takie problemy jak obecny niż demograficzny obserwowany na polskich uczelniach i struktura zainteresowań kandydatów na wyższe uczelnie (za niski poziom zainteresowania kierunkami technicznymi). Jeśli do tego dodać nadal tradycyjną formę działalności uczelni, przestarzały styl pracy ośrodków badawczych i zarządzania nimi, słabość systemu rynkowego obrotu wiedzą i innowacjami, to widać, iż są podstawy do podtrzymywania wątpliwości co do realności planów szybkiego unowocześnienia gospodarki i uczynienia jej bardziej konkurencyjną. Jednocześnie powstanie w ostatnich latach wielu prywatnych uczelni niewiele zmieniło w tym zakresie. Jest pewna szansa zmiany tej sytuacji w przypadku wspierania procesu powstawania firm innowacyjnych i urynkowania polskiego sektora B&R (ale jest to jeszcze przed nami). Mało prawdopodobne jest też to, aby w najbliższym czasie ten sektor polskiej gospodarki był w stanie pozyskać znaczącą ilość utalentowanych pracowników z innych krajów. Naszym zdaniem wyżej przedstawione powody stawiają dziś pod znakiem zapytania możliwości efektywnego wykorzystywania rosnącej ilości środków przeznaczanych na R&D.

Zasygnalizowany problem wydaje się być w naszej ocenie ważnym, bo nie tylko małe firmy, ale także wiele firm średniej wielkości nie stać na tworzenie własnych zespołów badawczych i są one zainteresowane dostępem do profesjonalnych ośrodków badawczych i do efektów ich prac. Także uczelnie wyższe, które powinny być dostarczycielami kandydatów na specjalistów, swoim poziomem przygotowania ich w trakcie studiów nie spełniają oczekiwań polskich przedsiębiorstw, które muszą podnosić swoją konkurencyjność w pogoni za uciekającą światową gospodarką.

5. W przedsiębiorstwach coraz bardziej narasta zapotrzebowanie na zbiorowy, firmowy sukces. W świetle dotychczasowych rozważań trywialnym wydaje się stwierdzenie, że obecnie największą siłą każdej firmy w walce konkurencyjnej są ludzie, ich wiedza, doświadczenie oraz ich możliwości rozwojowe, a także menedżerska umiejętność twórczego korzystania z wiedzy i osiągnięć innych firm i zewnętrznych specjalistów. W tych warunkach decydujący wpływ na wyniki uzyskiwane przez firmy mają ci z wybitnych specjalistów, którzy w twórczym działaniu wytrzymują presję wynikającą z uczestnictwa w rywalizacji i mimo zagrożenia ze strony konkurencji potrafią pracować z najwyższą efektywnością nawet na granicy swoich możliwości oraz są gotowi do podejmowania wyzwań i potrafią pociągnąć za sobą innych pracowników firmy.

Współcześnie do bardzo ważnych umiejętności menedżerskich zalicza się nie tylko umiejętność pozyskiwania dla firmy wybitnych specjalistów i skuteczne powiązanie ich indywidualnych celów z celami i zadaniami zespołu oraz całej firmy. Sztuką jest też znalezienie efektywnych form współpracy tych wybitnych specjalistów tak między sobą w ramach firmy, jak i z innymi członkami zespołu. Nie jest odkryciem stwierdzenie, iż podstawą sukcesu biznesowego jest praca zespołowa z precyzyjnym podziałem ról i kompetencji, z jasnym układem strukturalnym, gwarantująca rozwój, a nie degradację indywidualności.

Pracodawcy walcząc między sobą w celu pozyskania wybitnego specjalisty (często także pod presją sytuacji) tworzą coraz to nowsze bonusy zwiększające atrakcyjność ich ofert pracy. Celem jest oczywiście pozyskanie jak najlepszych kandydatów do pracy. Efektem tej swoistej presji pracodawców na wybitnych fachowców są częste zmiany miejsca zatrudnienia, a pozostawanie dłużej w jakiejś firmie jest niekiedy (nie zawsze słusznie) traktowane przez środowisko jako utrata zainteresowania rozwojem własnej kariery lub obniżenie się rynkowej atrakcyjności takiego specjalisty.

Wybitni specjaliści mają na ogół sprecyzowane oczekiwania płacowe, jasny pogląd tak na warunki pracy, jak i dalszy rozwój swojej kariery zawodowej. Jednak podejmując decyzje o zmianie miejsca pracy na ogół kierują się racjonalnymi kryteriami. Na ogół są w stanie poczekać na atrakcyjną propozycję, która da im większą satysfakcję. Potrafią zgodzić się przejściowo na warunki płacowe gorsze niż poprzednio, jeśli zyskają większą perspektywę rozwoju, awansu i stabilności atrakcyjnego zatrudnienia. Tymi też powodami kierują się ludzie przechodząc z firm małych do dużych.

Sukces osobisty specjalisty potocznie kojarzy się z dążeniem do uznania, wzrostu środowiskowej pozycji, pieniędzy, czasem władzy czy wpływów. Mamy wrażenie, że dziś częste są przypadki, gdy w mniejszym stopniu bierze się uwagę zadowolenie z pracy, samorealizację, zgodność pracy z predyspozycjami. A szkoda... W stopniu rozejścia się pomiędzy obszarem gdzie można się najlepiej samorealizować, a miejscem aktualnie wykonywanej pracy należy dziś szukać klucza do zrozumienia powodów niskiej dziś efektywności prac rozwojowych i stopnia wykorzystania kadry pracującej na rzecz rozwoju firm, a także zadowolenia, a nawet szczęścia pracowników tej grupy. To też ma wpływ na skuteczność, poświęcenie się, atmosferę pracy, stabilność i trwałość zespołu. Sądzymy, że całkowite i trwałe porzucenie samorealizacji na rzecz chęci robienia kariery i pieniędzy tam gdzie jest taka możliwość, jest równie krótkowzroczne jak postawienie wyłącznie na samorealizację bez oglądania się na uwarunkowania materialne.

6. Zasygnalizowane procesy zarządzania talentami w każdej firmie z zasady podlegają bezpośrednio jej kierownictwu. Zaczynają się one obserwacją najlepiej zapowiadających się studentów oraz tworzeniem w firmie warunków i atmosfery

pracy, które zapewnią przyciąganie do niej najlepiej zapowiadających się kandydatów, ale też będą zapobiegać utracie już pozyskanych, wartościowych pracowników. Te programy działania zawierają ciągłą obserwację procesu rozwojowego każdego pozyskanego pracownika w firmie i cykliczną ocenę jego pracy według jasnych i znanych kryteriów. Taki proces pozwala na okresową weryfikację i aktualizację nadziei związanych z pracownikami przyjętymi do firmy, ale też sprzyja budowaniu silnych związków z firmą i daje większą gwarancję lojalności wobec niej.

Poważnym i dziś nie do końca rozwiązaniem problemem jest uruchomienie profesjonalnego systemu promowania ludzi młodych, uzdolnionych studentów i absolwentów uczelni na kierunkach okołobiznesowych. Problemem jest także sposób pracy z nimi, który obecnie nie zawsze efektywnie prowadzi do pełnego rozwoju i wykorzystania ich możliwości. Obserwując ten obszar polskiego rynku pracy stwierdzamy, że niewielki odsetek naszych firm ma obecnie przemyślany system pracy z ludźmi utalentowanymi, a mamy tu na myśli pełny proces poczynający od ich poszukiwania, pozyskiwania, ale też rozwoju. W tym procesie winny mieć miejsce także wysiłki zmierzające do prezentacji ich wiedzy i osiągnięć nie tylko w firmie, ale także poza nią, co sprzyja budowie tak ich środowiskowego autorytetu, jak i prestiżu zatrudniającej go firmy.

Mamy wrażenie, że podstawową słabością obecnej sytuacji w tym zakresie jest brak codziennej opieki nad dobrze zapowiadającymi się pracownikami. Uważamy, że na przewodnika w rozwoju zawodowym młodego i zdolnego człowieka w firmie, a nawet kandydata na jego mentora lub coach'a najlepiej nadają się doświadczeni ludzie firmy o dużym autorytecie, którzy swoimi dotychczasowymi osiągnięciami zbudowali sobie swoją silną pozycję w firmie jak i poza nią. Mogą nimi być byli główni specjaliści, ale też kierownicy działów rozwojowych lub byli członkowie zarządów firmy. Jednak jest to jeszcze stosunkowo rzadki zwyczaj i w rezultacie skutkuje to spowolnieniem rozwoju pracownika, ale też niepełną wiedzą o aktualnych możliwościach pracownika, który został przyjęty jako ktoś obiecujący dla firmy.

Pozyskiwanie dla firmy ludzi wartościowych jest złożonym i ważnym problemem, jednak nie mniej istotnym jest związanie ich z firmą. Profesjonalne rozwiązanie tego problemu musi się zacząć od stworzenia i realizowania takiej strategii budowy wizerunku firmy, by osoby o wysokich kwalifikacjach uznały go za wystarczająco atrakcyjny, dla realizacji swoich, zawodowych celów. Naszym zdaniem taki korzystny wizerunek przyciągający najlepszych tworzy szczególna dbałość o wzrost kwalifikacji pracowników firmy, interesujące zadania do rozwiązania (a nawet rozwojowe wyzwania), a także możliwość podniesienia na wyższy poziom swojego autorytetu w szeroko rozumianym środowisku zawodowym. Tworzą go także warunki pracy, a w tym także specyficzna atmosfera, którą tworzy dobra organizacja, jak i klarowne kryteria oceny ludzi oraz efektów ich pracy.