

**Marcin KŁAK<sup>1</sup>**

## **BUDOWANIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEZ WIEDZĘ ORAZ KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW**

Wśród czynników określających konkurencyjność podmiotów gospodarczych znaczenia nabierają zasoby wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników. Istnieje wyraźna zależność między konkurencyjnością a stopniem aktywności zawodowej siły roboczej i strukturą jej zatrudnienia. We współczesnej ekonomii panuje dość powszechne przekonanie, że kapitał ludzki stanowi dziś najważniejszy czynnik wzrostu gospodarczego, zaś inwestycje służące jego powiększaniu w głównym stopniu determinują przewagę konkurencyjną poszczególnych firm.

### **1. WPROWADZENIE**

Zasoby przedsiębiorstwa stanowią o jego potencjale strategicznym, dlatego przedsiębiorstwo pozyskuje i pomnaża je poprzez inwestycje, tworząc, rozwijając i przekształcając umiejętności dla uzyskania unikalnych kompetencji, będących podstawą jego konkurencyjności.

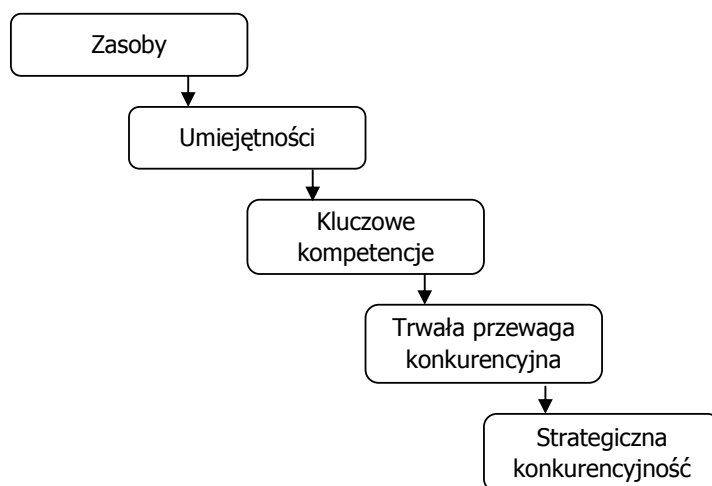
<b>Zasoby</b>	<b>Przykład</b>	<b>Przewagi konkurencyjne</b>
Fizyczne	Środki trwałe	Przewaga technologiczna Niższe koszty pozyskania
Finansowe	Środki finansowe	Korzystniejsze warunki pozyskiwania Wyższy wzrost z ich zainwestowania Wysoka płynność finansowa
Ludzkie	Pracownicy	Wyższe kwalifikacje Wykorzystanie dla dobra przedsiębiorstwa Wyższa efektywność wykorzystania
Intelektualne	Bazy danych Patenty Wiedza ukryta ( <i>know-how</i> ) Badania i rozwój (B+R) Wiedza technologiczna	Adekwatne bazy danych Możliwości wykorzystania Zaplecze B+R
Reputacja	Marka Nazwa rynkowa Opinia klientów	Wysoka reputacja umożliwiająca stosowanie wyższych cen i gruntująca pozycję na rynku
Umiejętności	Sposób wykorzystania wymienionych rodzajów zasobów w obrębie jednego biznesu	Unikalna kombinacja umożliwiająca trwałą przewagę konkurencyjną w długim okresie czasu
Kompetencje	Sposób wykorzystania wymienionych rodzajów zasobów w obrębie wszystkich biznesów	

Tabela. 1. Strategiczna ważność rodzajów zasobów w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 142.

<sup>1</sup> Mgr inż. Marcin Kłak, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Obecnie powszechnie dominuje pogląd, że odpowiednia wielkość i struktura zasobów (zwłaszcza kapitału ludzkiego) oraz ich efektywne wykorzystanie stanowi dla przedsiębiorstwa strategiczny potencjał konkurencyjności, umożliwiającą uzyskanie trwałej przewagi na rynku<sup>2</sup>.



Rys. 1. Współzależność: zasoby – umiejętności i kompetencje – konkurencyjność

Źródło: M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 18.

Kadra zarządzająca nieustannie zadaje sobie te same pytania: jak podnieść innowacyjność przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność na rynku, jak zwiększyć atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów, jak przetrwać napór zagranicznej konkurencji. Istnieje wiele dowodów naukowych na to, że najistotniejszym dla zapewnienia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku czynnikiem jest sprawne kształtowanie i wykorzystanie wiedzy oraz umiejętności i kwalifikacji jego pracowników.

## 2. WSPÓŁCZESNE DETERMINANTY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

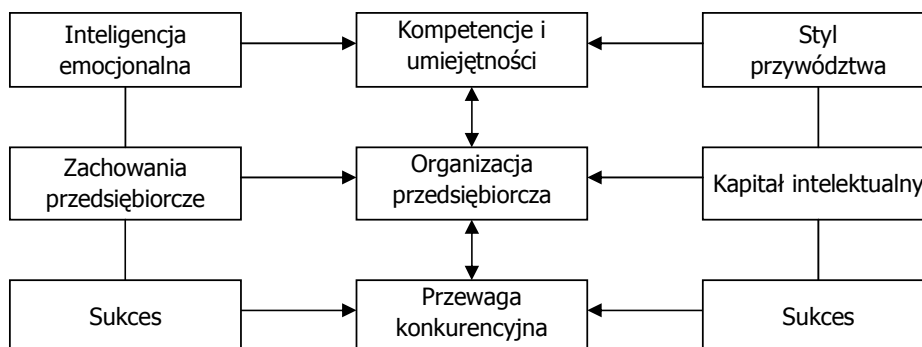
Przedsiębiorstwo może zwiększać pozostające w jego dyspozycji zasoby kapitału ludzkiego w dwojaki sposób: zwiększając liczbę zatrudnionych pracowników lub poprawiając niektóre atrybuty pracowników, w szczególności – wiedzę, umiejętności i kompetencje.

Przedsiębiorstwo przyszłości musi stawiać na kapitał ludzki, który już dziś decyduje o przewadze konkurencyjnej<sup>3</sup>. Bowiem, jak słusznie zauważa M. Morawski, „globalna

<sup>2</sup> Szerzej: M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 17.

<sup>3</sup> Por. A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 179.

konkurencja nie polega na przeciwstawianiu produktu produktowi, firmy firmie, lecz polega ona na przeciwstawieniu sposobu myślenia sposobowi myślenia”<sup>4</sup>.



Rys. 2. Determinanty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 178.

Wiedzę, kwalifikacje, doświadczenie produkcyjne czy ogólne zdobywa się w trakcie całego życia – są to więc nabyte elementy składowe kapitału ludzkiego. Natomiast umiejętność wykorzystania wiedzy zależy od predyspozycji (inteligencji, przedsiębiorczości) i doświadczenia człowieka, a jej wykorzystanie często musi być wsparte niezbędną infrastrukturą<sup>5</sup>.

Posiadany przez pracownika wiedzy potencjał jest zarazem niepowtarzalny i wysoce profesjonalny. Składa się na niego wiele składników, m.in. wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, znajomość branży, kontakty biznesowe, zawodowa reputacja i inne. Taki pracownik jest dla przedsiębiorstwa bezcenny, a swoje kompetencje może zaoferować niemal w każdym zakątku globu, nie zwracając uwagi na odległości, strefy czasowe i różnice kulturowe.

### 3. WIEDZA I DOŚWIADCZENIE JAKO SZCZEGÓLNA WARTOŚĆ PRACOWNIKÓW

Rola wiedzy zmieniła się wraz z przejściem gospodarki z ery przemysłowej do ery informacji. Wiedza jest teraz głównym składnikiem zasobów niematerialnych. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw, funkcjonujących w zmiennym i niepewnym otoczeniu.

Przechowywana przez ludzi wiedza ma dla organizacji szczególną wartość z uwagi na zakres i nieograniczone możliwości jej konfigurowania. Można ją opisać następująco:

<sup>4</sup> Zob.: M. Morawski, *Strategiczne znaczenie wiedzy w procesie kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 10.

<sup>5</sup> Chodzi m.in. o laboratoria czy sprzęt. Szerzej: W. Tyc, *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 133.

- Zakres wiedzy każdego pracownika jest inny, niezależnie od zdiagnozowanego potencjału pracy każdego z nich. Suma ich zindywidualizowanej wiedzy daje w efekcie szersze podstawy podejmowania trafnych decyzji organizacyjnych.
- Każdy pracownik może gromadzić nową wiedzę, zewnętrzną w stosunku do tej, którą już posiada. Może ona pochodzić z poza organizacji (np. studia), może też być płynąć z nabywanych doświadczeń organizacyjnych (kontakty z innymi pracownikami, szkolenia). Połączenie obydwu typów wiedzy inspiruje nowe punkty widzenia i stanowi źródło informacji niemożliwych do wygenerowania przez tylko jeden z nich.
- Wiedza każdego pracownika jest w ustawicznym procesie zmian. Wynika to z codziennego doświadczania nowych sytuacji i nie stanowi jedynie nowej jakości w dotychczasowym systemie wiedzy, ale jest podstawą przyszłych działań.
- Każdy pracownik ze jego wiedzą jest źródłem innowacji w firmie. Wiedza wewnętrzna organizacji poddawana procesom innowacyjnym staje się dla organizacji źródłem przewagi konkurencyjnej, bo jest unikalna, nieadekwatna do innych warunków i trudna do skopiowania.
- Wzbogacanie wiedzy pracownika jest podstawą jego dalszego rozwoju w myśl zasady: im więcej wiesz, tym więcej możesz się nauczyć.
- Wiedza ukryta pracowników stanowi konkurencyjną przewagę organizacji. Dobór ludzi o atrakcyjnych cechach intelektu i zasobach wiedzy ukrytej staje się zatem wyzwaniem dla organizacji. Konieczne staje się wypracowanie procedur selekcyjnych, wykorzystanie technik diagnostycznych pozwalających poznać strukturę wiedzy i cech jednostek, a także dostosowanie do tego technik indywidualnego rozwoju<sup>6</sup>.

Pracownik może gromadzić doświadczenie dwoma drogami<sup>7</sup>. Pierwsza związana jest z procesami edukacyjnymi, które można scharakteryzować jako impersonalne, formalne i systematyczne<sup>8</sup>. Ten rodzaj wiedzy uzyskany przez jednostkę to wiedza jawna (formalna), przekazana werbalnie lub za pomocą określonych symboli. Druga ze wspomnianych dróg gromadzenia wiedzy jest głęboko osadzona w kontekście sytuacyjnym, i to zarówno organizacyjnym, jak i jednostkowym<sup>9</sup>. Wiedza ukryta pracownika to suma indywidualnych znaczeń, które rzadko dają się w całości ująć w formie werbalnej<sup>10</sup>.

Zebrana wiedza poszczególnych pracowników stanowi wiedzę organizacyjną tylko w stopniu, w którym możliwy jest jej transfer wewnątrz organizacji. W celu budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa bazującego na wiedzy pracowników należy podjąć starania w kierunku transformacji tej wiedzy w trzech płaszczyznach:

<sup>6</sup> E. Karpowicz, *Upowszechnianie wiedzy jako innowacja społeczna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 127.

<sup>7</sup> A. Miś, *Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy: od kompetencji w karierze po kapitał karier*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005/2, s. 48.

<sup>8</sup> Impersonalne – bo nie związane z konkretną osobą lub sytuacją; formalne – bo posilujące się wystandaryzowanymi procesami i zasadami; systematyczne – bo powtarzalne w określonych warunkach.

<sup>9</sup> Sytuacyjny kontekst organizacyjny ujawnia się w toku konkretnych czynności wykonywanych przez pracownika realizującego cele swojego stanowiska pracy, jednostkowy zaś obejmuje postawy pracownika, jego uczucia, najbardziej podstawowe doświadczenia i intuicję.

<sup>10</sup> Szerzej: A. Bird, *Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Careers*, [w:] *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, red. M. Arthur, D. Rousseau, Oxford University Press, New York 1996, s. 153.

1. Przetwarzanie wiedzy osobistej na wiedzę organizacyjną – głównie poprzez dokumentację i kodyfikację wiedzy powstającej w organizacji, szczególnie w aspekcie wychwycenia i opisanie tzw. najlepszych praktyk.
2. Przetwarzanie wiedzy organizacyjnej na osobistą – głównie w wyniku umożliwienia pracownikom korzystania z dostępnej bazy wiedzy oraz szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.
3. Przetwarzanie wiedzy osobistej pomiędzy pracownikami – głównie poprzez *coaching* i *mentoring*<sup>11</sup>.

We współczesnych przedsiębiorstwach tworzy się stanowiska specjalistów ds. wiedzy, a także centra przyszłości zorientowane na wykorzystanie wiedzy dla rozwoju firm, pomnażania kapitału klientów oraz rozwoju kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest w nich postrzegany jako kapitał intelektualny. Skończyła się epoka pracowników wykonawczych, a nastała era pracowników wiedzy.

#### 4. KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJE ŹRÓDŁEM KONKURENCYJNOŚCI

Oprócz wiedzy podstawą konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw stają się kluczowe umiejętności i kompetencje pracowników, które są wynikiem inwencji i twórczej postawy ludzi. W konsekwencji o konkurencyjności decydują wybitne jednostki i zespoły funkcjonujące w przedsiębiorstwie.

Przykładowe źródła umiejętności i kompetencji przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Źródła umiejętności i kompetencji

Umiejętności i kompetencje	Źródła
Zdolność identyfikacji rodzących się rynków niż rynkowych, potrzeb klientów	Kontakty z klientami Normy zachowań w kontaktach
Zdolność wytwarzania produktów zapewniających przewagę konkurencyjną	Dane historyczne – rezultat uczenia się i wykorzystania nauki w praktyce
Zdolność nabywania materiałów i komponentów oraz wykorzystanie jej jako źródła rozwoju produktów	Biegłość w prowadzeniu procesów wytwórczych i marketingowych
Zdolność wprowadzania innowacji o doskonalenia obsługi	Zasady obsługi klientów obowiązujące wszystkich pracowników
Zdolność wykorzystania nowej wiedzy technologicznej w organizacji przez treningi i edukację	Zasoby finansowe przeznaczone na treningi i edukację Trwałe wartości leżące u podstaw procesów uczenia się

Źródło: J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 169.

Umiejętności kluczowe to takie, które są niezbędne do skutecznego wypełnienia zadań związanych z nauką, pracą i powinnościami społecznymi. Składają się na nie umiejętności intelektualne i społeczne oraz biegłość praktyczna.

Odnosząc umiejętności do jednostki, możemy wyróżnić dziewięć z nich:

- umiejętność pracy w grupie,
- umiejętność posługiwania się nowoczesną techniką informatyczną i komunikowania się,

<sup>11</sup> P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 84–85.

- umiejętność rozwiązywania problemów,
- umiejętność wysłuchiwanie innych i brania pod uwagę ich punktów widzenia,
- umiejętność korzystania z różnych źródeł informacji,
- umiejętność porozumiewania się w kilku językach,
- umiejętność łączenia i porządkowania wiedzy,
- umiejętność radzenia sobie z nietypowością i złożonością,
- umiejętność organizowania i oceniania własnej pracy.

Umiejętności przedsiębiorstwa to procesy organizacyjne, wypracowana rutyna i procedury. Innymi słowy, umiejętności są tym, co organizacja „robi dobrze” w pewnym ograniczonym zakresie (biznesie)<sup>12</sup>.

Zestawienie wymiaru umiejętności z wymiarem cenności zasobów wiedzy pozwala na określenie czterech modelowych sytuacji (rys. 3). Jeżeli organizacja posiada umiejętności i rzadkie zasoby wiedzy, to znajduje się w polu „lider”, jeżeli zaś nie ma wystarczających umiejętności, to osiągnięcie sukcesu jest częściej dziełem przypadku (pole „może się uda”). W przypadku dostępu do powszechnie dostępnych zasobów wiedzy przedsiębiorstwo plasuje się w polu „dryfowanie” – brak odpowiednich umiejętności; lub w polu „dobra pozycja w sektorze”, gdy wymagane umiejętności są przez firmę posiadane<sup>13</sup>.

Rys. 3. Macierz umiejętności przedsiębiorstwa

		Umiejętności przedsiębiorstwa	
		nieposiadane	posiadane
Zasoby wiedzy	rzadkie	Może się uda (przypadek)	Lider
	powszechne	Dryfowanie	Dobra pozycja w sektorze

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 216.

Kompetencje w przeciwieństwie do umiejętności mają szerszy kontekst<sup>14</sup>. W odniesieniu do jednostki stanowią „ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania”<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 142.

<sup>13</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 215–216. Macierz umiejętności przedsiębiorstwa można w szerszym kontekście korelować z innymi analizami biznesowymi, np. z analizą SWOT.

<sup>14</sup> *Wielki słownik wyrazów obcych*, red. M. Bańko, PWN, Warszawa 2005, s. 655, określa „kompetencję” jako „zakres czyjejś wiedzy, umiejętności i doświadczenia pozwalający wypowiadać się na określony temat, należyście wypełniać obowiązki i podejmować właściwe decyzje”.

<sup>15</sup> D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 173–174.

Za podstawowe kompetencje pracowników współczesnych przedsiębiorstw możemy uznać:

- zdolność do organizowania swojej pracy, umiejętność działania we własnym zakresie, stawiania celów i priorytetów,
- zdolność do organizowania pracy innym, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania celów, decydowania i szukania kompromisów, rozwiązań, analizowania i kontrolowania uzyskanych wyników,
- zdolność do szukania i przetwarzania informacji<sup>16</sup>,
- zdolność do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach, umiejętność formułowania problemu i szukania rozwiązań, klasyfikowania problemów według ich znaczenia, reagowanie w nieprzewidzianych sytuacjach,
- zdolność do pracy zespołowej i umiejętność współdziałania z innymi ludźmi<sup>17</sup>.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa kompetencje charakteryzują to, co organizacja „robi dobrze” nie w jednym lub w niektórych, lecz we wszystkich prowadzonych przez siebie biznesach. Kompetencje powstają w wyniku koordynacji i integracji procesów podejmowanych w obrębie poszczególnych ogniw łańcucha wartości przedsiębiorstwa<sup>18</sup>.

Kluczowe kompetencje są wiązkami zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej organizacji, dających dostęp do ważnych rynków albo segmentów rynkowych, czyniących znaczący wkład w dostrzegane przez klientów korzyści, umożliwiających obniżkę kosztów, utrudniających naśladowanie przez konkurencję czy też pozwalających stworzyć architekturę strategiczną (sieć więzi zewnętrznych i wewnętrznych stanowiących podłoże tworzenia wartości dodanej) i zarządzać nią<sup>19</sup>.

Kluczowe kompetencje można także definiować jako złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się, które są wykorzystywane w procesach organizacyjnych<sup>20</sup>.

Zestawienie w formie macierzy stopnia wykorzystania i konkurencyjności zasobów wiedzy determinuje określoną strategię zorientowaną na kompetencje (rys. 4).

<sup>16</sup> Praca coraz częściej polega na dialogu jednostki z danymi. Szerzej: C. Handy, *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, s. 144.

<sup>17</sup> B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 210. Korzystanie w razie konieczności z kompetencji zlokalizowanych poza organizacją bywa czasem korzystniejsze czasowo i finansowo. Szerzej: D. Miller, *Organizacja przyszłości: Kameleon w całej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998, s. 40.

<sup>18</sup> M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności*, s. 16.

<sup>19</sup> Zob. J.L. Thompson, B. Richardson, *Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization*, „Management Decision” 2 (1996), s. 5–19.

<sup>20</sup> Szerzej: G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 3 (1990), s. 79–91.



Rys. 4. Macierz kompetencji

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 66.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stają się coraz bardziej skomplikowane. Zachodzące w ostatnim czasie zmiany są ściśle powiązane z gwałtownym wzrostem zasobów informacyjnych, ich rosnącą szczegółowością oraz postępującą globalizacją. Tak gwałtowny wzrost zasobów wiedzy skłania współczesne przedsiębiorstwa do wypracowania własnych koncepcji zarządzania, wzorujących się na założeniach koncepcji zarządzania wiedzą oraz stosowania narzędzi rozwoju kapitału intelektualnego. Wobec dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu raz wypracowane umiejętności i kompetencje nie mogą pozostać statyczne, ale muszą podlegać ciągłej ewolucji i poprawie. Menedżerowie firm powinni zatem stale pamiętać, że:

- Przewaga konkurencyjna powinna być przez przedsiębiorstwa starannie i świadomie budowana, co wymaga sporych nakładów czasu i pieniędzy.
- Firmy powinny koncentrować swe działania na wewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej (zasobach wiedzy, umiejętnościach, kluczowych kompetencjach), umożliwiających skuteczne konkurowanie w różnych warunkach otoczenia, jak również pozwalających w pewien sposób kształtować to otoczenie.
- Kluczowe kompetencje stają się nie tylko źródłem przewagi konkurencyjnej, lecz także czynnikiem decydującym o jej trwałości.
- Unikalne jednostki i zespoły ludzkie odgrywają doniosłą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz umożliwiają uruchomienie wewnątrz przedsiębiorstwa innych źródeł przewagi konkurencyjnej.
- Tworzenie kluczowych kompetencji i umiejętności musi następować w sposób wyprzedzający istniejące produkty, tendencje rynkowe i przyszłe strategie przedsiębiorstw<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 7–8.



Dlatego też aby proces uczenia się, zdobywania wiedzy i dalszego rozwoju pracowników miał charakter organizacyjny, powinny być stworzone warunki odpowiednie do tego, by rozwój ten był usystematyzowany i wpisany w systemy, metody i formalne praktyki<sup>22</sup>.

Dla współczesnego menedżera musi być oczywiste, iż wszelkie działania mające na celu podniesienie rozwoju podległych mu pracowników będą przyczyniać się bezpośrednio do osiągnięcia celów ekonomicznych całego przedsiębiorstwa.

## LITERATURA

- [1] Allaire, Y.; Firsirotu, M.E., *Myślenie systemowe*, PWN, Warszawa 2000
- [2] Bird, A., *Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Careers*, [w:] *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, red. M. Arthur, D. Rousseau, Oxford University Press, New York 1996
- [3] Bochniarz, P.; Gugęła, K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005
- [4] Hamel, G.; Prahalad, C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 68/3 (1990)
- [5] Handy, C., *Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997
- [6] Karpowicz, E., *Upowszechnianie wiedzy jako innowacja społeczna*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały konferencyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001
- [7] Mikuła, B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006
- [8] Miller, D., *Organizacja przyszłości: Kameleon w całej okazałości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998
- [9] Miś, A., *Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy: od kompetencji w karierze po kapitał karier*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005/2.
- [10] Morawski, M., *Strategiczne znaczenie wiedzy w procesie kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002
- [11] Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- [12] Rokita, J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005
- [13] Rybak, M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003
- [14] Stańczyk-Hugiet, E., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005
- [15] Stosik, A., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005

---

<sup>22</sup> Zob. Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie systemowe*, PWN, Warszawa 2000, s. 79.

- [16] Thierry, D.; Sauret, C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994
- [17] Thompson, J.L.; Richardson, B., *Strategic and Competitive Success: Towards a Model of the Comprehensively Competent Organization*, „Management Decision” 1996/2.
- [18] Tyc, W., *Kapitał ludzki jako zasób czynników wytwórczych*, [w:] *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005
- [19] *Wielki słownik wyrazów obcych*, red. M. Bańko, PWN, Warszawa 2005

### **BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH KNOWLEDGE, KEY SKILLS AND WORKERS' COMPETENCES**

Among factors which define the competitiveness of economic subjects the most significant meaning belong to resources of knowledge, key skills and competence of workers. There is an obvious dependence between competitiveness and degree of professional activity of the working strength and the structure of the employment. In present economy there is general conviction that the human capital is one of the most important factor of the economic growth. What is more, investments made in human capital in main degree determine the competitive advantage of the individual company.