

prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą
Wydział Ekonomiczny, UMCS w Lublinie

Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki

Żądza wiedzy, wspólna wszystkim ludziom jest chorobą, z której nie można się wyleczyć, ponieważ ciekawość wzrasta wraz z wiedzą.

Kartezjusz

WPROWADZENIE

„Wiedza nie będzie co prawda jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej – lecz za to najważniejszym”¹. GOW to gospodarka, w której podstawowym składnikiem jest zarządzanie procesami gospodarczymi i umiejętne kierowanie ludźmi, to struktura, w której podstawowym problemem jest poznanie i określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki. GOW to era społeczeństwa wiedzy zwana gospodarką wiedzy lub erą wiedzy. Jest to, zdaniem P. Druckera, porządek ekonomiczny, w którym wiedza a nie praca, surowce czy kapitał jest kluczowym zasobem, porządkiem społecznym, dla którego nierówności społeczne oparte na wiedzy są głównym wyzwaniem oraz systemem.

Dla rozwoju gospodarczego bardzo ważne znaczenie ma usprawnianie procesów biznesowych, co umożliwi efektywny rozwój społeczno-gospodarczy, z którym mamy do czynienia, gdy wdrożone są innowacje umożliwiające wprowadzanie nowych, znaczących rozwiązań, metod pracy oraz nowych usług. Wprowadzenie tych rozwiązań możliwe jest w przedsiębiorstwie, gdzie jest wysoka kultura techniczna i organizacyjna. GOW to taka gospodarka, w której dominują produkty i usługi, których wartość rynkowa zależy w zdecydowanym zakresie od wiedzy, a nie zasobów materialnych.

GOW posiada następujące nośniki: przemysł wysokiej techniki, usługi społeczeństwa informacyjnego, usługi nasycone wiedzą i edukacja.

Globalizacja i GOW jako pojęcia pojawiają się w połowie lat 80. XX w., wówczas także nabierają znaczenia jako procesy realne. GOW uznawana jest przez nauki społeczne jako wstępny etap cywilizacji informatycznej. Globalizacja czerpie w dużym zakresie siłę z GOW, ponieważ kapitał ludzki jako element kapi-

¹ P.F. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

tału intelektualnego stanowi wsparcie dla procesów globalizacyjnych. Na styku GOW i globalizacji pojawia się „społeczeństwo ryzyka”² oraz „społeczeństwo widowiskowe”, które kształtowane jest pod wpływem mediów.

GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY – ISTOTA I ROLA

GOW stanowi odpowiedź na problemy globalizacji, wszak funkcjonujemy w warunkach nasilających się procesów globalizacji, która jest nowym procesem wielowymiarowym, oddziałującym na gospodarkę i politykę na różnych poziomach. Odpowiedzią na globalizację stała się konieczność dostosowań określana jako nowa gospodarka lub gospodarka oparta na wiedzy. Powołanie GOW to ważne zjawisko sceny globalnej. Procesy rozwoju GOW można analizować w sferze myśli, działania i faktu. GOW to nowa gospodarka, którą cechuje dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB i zatrudnieniu, oparta jest na wszechstronnym wykorzystaniu wiedzy i informacji. Jest to doktryna gospodarcza ukierunkowana na zdynamizowanie gospodarki rynkowej. By GOW mogła się rozwijać konieczne jest współdziałanie trzech obszarów: rządowego, akademickiego i biznesowego. Wyzwania stojące przed GOW mają charakter biznesowy, administracyjny i społeczny. Mają one strategiczny charakter, ponieważ społeczeństwo jest coraz bardziej wykształcone i dostęp do informacji i wiedzy nie może być ograniczony.

Warunki wyjściowe dla GOW – według J. Kleera – są następujące³:

- gospodarka musi osiągnąć wysoki poziom rozwoju, współcześnie oscyluje on wokół 20 tys. dol na mieszkańca, a struktura PKB charakteryzuje się 70-procentowy udziałem usług w jego tworzeniu,
- społeczeństwo charakteryzuje się wysokim poziomem edukacyjnym, w którym za miarę powszechną uznawane jest wykształcenie średnie, a wyższe obejmuje co najmniej połowę ludności zawodowo czynnej,
- GOW jest gospodarką innowacyjną, udział nakładów na B+R wynosi około 3% PKB,
- innowacyjność jest funkcją przynajmniej trzech zmiennych: kreatywności ludzi, popytu na innowacje oraz odpowiedniego klimatu proinnowacyjnego, jaki musi tworzyć państwo,
- gospodarka i społeczeństwo ma charakter otwarty,
- GOW tworzy nową strukturę ekonomiczną i społeczną oraz wymusza istotne modyfikacje w funkcjach sektora publicznego.

Metody te mają liczne mankamenty, ulegają zmianie w czasie oraz nie uwzględniają aspektów jakościowych produkcji i charakteru społeczeństwa.

² U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2004.

³ J. Kleer, *Co to jest GOW* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. A. Kukliński, KBN, Warszawa 2003.

Jakościowe aspekty tworzenia GOW w Polsce zobrazowane są poprzez następujące wskazania⁴:

- gospodarka i społeczeństwo funkcjonują w warunkach gospodarki agrarnej i przemysłowej,
- wartość produkcji sprzedanej składników zaliczanych do GOW nie przekracza 11%,
- wytwory wysokiej techniki plasują się poniżej 2%,
- system edukacji ma charakter tradycyjny,
- udział w zatrudnieniu w czterech obszarach (nauka, przemysł wysokiej techniki, usługi społeczeństwa informacyjnego, usługi nasycone wiedzą) nie przekracza 5% ogółu zatrudnionych,
- postęp techniczny ma charakter imitacyjny, a nie innowacyjny,
- nakłady na B+R pozostają od wielu lat na poziomie 1% PKB,
- brak rozwiniętych instytucji gospodarki rynkowej, nadmierny etatyzm, brak klimatu dla innowacyjności.

Metody oceny GOW obejmują⁵:

1. KAM – Knowledge Assessment Matrix, jest to wielokryterialna metoda uwzględniająca 33 wskaźniki cząstkowe opracowane przez Bank Światowy. W pełni ukształtowana GOW ma 10 punktów, dolna granica zaliczenia kraju do GOW to 7 punktów, USA uzyskało 8,23, UE – 7,2, Polska 5,7 punktów,

2. Metoda Makro I – kryterium stanowi udział zatrudnienia 5 głównych nośników GOW (nauka, przemysł wysokiej techniki, usługi społeczeństwa informacyjnego, usługi nasycone wiedzą, edukacja) w całości zatrudnienia (w %). Granica zaliczenia do GOW – 12%, USA 25 UE – 16, Polska – 9,3,

3. Metoda Makro II – kryterium stanowi liczna użytkowników Internetu na 1 tys. mieszkańców, granica zaliczenia do GOW jest 330–340, USA – 385, Polska – 233.

Należy wskazać także na związki, jakie zachodzą pomiędzy KAM i KEI. KAM – Knowledge Assessment Methodology służy do określenia pozycji GOW w Polsce i na świecie. Wykorzystuje aplikację Basic Scorecard Instytutu Banku Światowego. Metoda ta rozwinęła się w grupę indeksów KEI – Knowledge Economy Index. To nowoczesny miernik, który służy do porównań gospodarek na poziomie międzynarodowym, w tym również do porównań z innymi zmiennymi określającymi np. wzrost gospodarczy, a także służy do oceny zdolności środowiska gospodarki do efektywnego wykorzystania wiedzy dla rozwoju ekonomicznego⁶. Obliczenia KEI oparte są na metodyce KAM, polegającej na ustaleniu śred-

⁴ J. Kleer, *Gospodarka oparta na wiedzy a globalizacja: związki czasowe i przyczynowe* [w:] *GOW – wyzwanie dla Polski*, red. J. Kotowicz-Jawor, PWE, Warszawa 2009, s. 69–79.

⁵ J. Kleer, *Gospodarka oparta na wiedzy...*, s. 78.

⁶ E. Skrzypek, G. Greła, *Knowledge-Based. Economy Determinans – A Comparative Analysis of the Economics of Poland and Other EU Countries. MIC'06 Management Internationale Conference: Advancing Business and Management in Knowledge Based Society. 7th International Conference of the Faculty of Management, Koper, University of Primorska 2006, Slovenia 2006.*

niej arytmetycznej wyników kraju, mierzonych trzema wskaźnikami w czterech filarach gospodarki wiedzy⁷:

Filar I: warunki przedsiębiorczości: otoczenie prawne i finansowe,

Filar II: poziom edukacji i zasoby ludzkie,

Filar III: poziom innowacyjności gospodarki – system innowacyjny,

Filar IV: pomiar informatyzacji i implementacji technologii teleinformatycznych.

Wartość filarów jest średnią arytmetyczną znormalizowanych zmiennych. Procedura normalizacji jest konieczna ze względu na różną skalę oraz metodykę mierzenia poszczególnych wskaźników, sprowadza je wszystkie do jednej skali umożliwiając porównywanie. Wskaźnik U ma wartość od 1 do 10.

WYZNACZNIKI GOW

GOW posiada trzy oblicza:

- metodologiczne: poszukiwanie nowych sposobów identyfikowania i analizy problemów w obszarze zarządzania wiedzą,
- empiryczne: identyfikowane z monitorowaniem w skali zmieniającej się mapy gospodarki opartej na wiedzy i dyfuzji wiedzy na poziomie społeczeństwa i przedsiębiorstw,
- pragmatyczne: istota jego sprowadza się do budowy i promowania systemów umożliwiających kreowanie zarządzania wiedzą na wszystkich poziomach życia społecznego.

GOW to gospodarka, w której wiedza traktowana jest jako czynnik kształtujący: strukturę produkcji oraz postęp gospodarczy na etapie zaawansowanego rozwoju społeczno-gospodarczego⁸.

Podstawowym problemem GOW jest poznanie oraz określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki. Do podstawowych składników GOW należy zaliczyć zarządzanie procesami gospodarczymi oraz umiejętne kierowanie ludźmi na wszystkich szczeblach, wymuszające efektywność i stymulujące innowacyjność i rozwój.

GOW wyróżniają charakterystyczne cechy, do których należą między innymi zmienność bliższego i dalszego otoczenia, konieczność zdobywania i wykorzystywania wiedzy, potrzeba przemiany społeczeństwa przemysłowego w informacyjne, uzależnienie zdolności przeżycia organizacji od dostępu do informacji oraz umiejętnego ich przetwarzania i adaptacji do zmian, ponadto konieczność globalnego spojrzenia na

⁷ B. Puczkowski, *Pomiar wiedzy w województwach*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, SGH, Warszawa 2009, nr 2(11) s. 88–97.

⁸ E. Skrzypek, *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju* [w:] *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, red. J. Żuchowski, Wydawnictwo Politechnika Radomska, Radom 2008, s. 158–165.

gospodarkę, rynek, ochronę środowiska oraz dostrzeżenie rosnącej roli zasobów niematerialnych, tj. wiedzy, kapitału intelektualnego i informacji⁹.

Należy podkreślić, że dla rozwoju GOW konieczny jest wzrost poziomu edukacji społeczeństwa w krajach wysokorozwiniętych, postępujący proces internalizacji gospodarek poprzez wzrost handlu usługami w skali międzynarodowej oraz rozwój i szeroka dystrybucja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

Do problematyki szeroko rozumianej gospodarki opartej na wiedzy odnosi się także Bank Światowy, wskazuje on warunki rozwoju tej gospodarki, do których zalicza: środowisko instytucjonalne i gospodarcze umożliwiające swobodny przepływ wiedzy, inwestycje w technologie informatyczne i komunikacyjne (ITC), zachęcające do rozwijania przedsiębiorczości, wykształconą ludność i posiadającą umiejętności w zakresie tworzenia i wykorzystywania wiedzy, dynamiczną strukturę informacyjną od radia do Internetu ułatwiającą efektywne komunikowanie się, rozpowszechnianie i przetwarzanie informacji, sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów doradców, przedsiębiorstw prywatnych i adaptacji do lokalnych potrzeb oraz tworzenia nowej wiedzy.

GOW określana jest także często jako gospodarka „świadczeń”, w której większość pracowników zatrudniona jest w sektorze usług. Charakteryzuje się też tym, że jej głównym potencjałem jest wiedza, w przeciwieństwie do gospodarki przemysłowej, dla której głównym potencjałem jest kapitał, czy gospodarki typu agrarnego, której główny potencjał stanowiły ziemia i praca. Jest to gospodarka nowego typu, która nie jest gospodarką niedoboru, ale gospodarką nadmiaru, czy raczej „nadmożliwości”. Jest gospodarką bezpośrednio opartą na generowaniu, dystrybucji i zastosowaniu wiedzy i informacji oraz gospodarką, w której działa wiele przedsiębiorstw, które o wiedzę opierają swoją przewagę konkurencyjną.

GOW oparta jest na zasobach i wykorzystaniu potencjału wiedzy, która staje się strategicznym czynnikiem rozwoju. W warunkach GOW ważnymi czynnikami sukcesu jest jakość, informacja, wiedza i kapitał intelektualny. Podstawową rolę pełni wiedza, która:

- stanowi o władzy,
- jest odwzorowaniem stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej pracy oraz kreowania nowych rozwiązań i procesów,
- jest jedynym zasobem ekonomicznym, podczas gdy pozostałe sprowadzone są do roli uzupełniających czynników wytwórczych,
- stanowi płynne połączenie doświadczenia, ocen wartości i informacji,
- jest sprawdzonym kluczem do zmian, wyboru wartości, szans życiowych,
- stanowi ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości i umiejętność ich wykorzystania,
- jest źródłem kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności i skuteczności,
- to ważny wyznacznik sukcesu organizacji funkcjonującej w warunkach zmienności.

⁹ E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny w organizacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 34–46.

W warunkach GOW ważnymi czynnikami sukcesu są ponadto umiejętności, doświadczenie, zasoby, pasja oraz świadomość celu. GOW to gospodarka, w której wiedza traktowana jest jako czynnik kształtujący strukturę produkcji i postęp gospodarczy na etapie zaawansowanego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Poszukując sposobów, które umożliwiłyby osiągnięcie poziomu rozwoju charakterystycznego dla GOW należy uwzględnić:

- postępującą zmienność bliższego i dalszego otoczenia,
- konieczność zdobywania i wykorzystywania wiedzy,
- potrzebę przemiany społeczeństwa przemysłowego w informacyjne,
- uzależnienie zdolności przeżycia organizacji od dostępu do informacji, umiejętności ich przetwarzania i adaptacji do zmian,
- konieczność globalnego spojrzenia na gospodarkę, rynek, ochronę środowiska,
- dostrzeżenie rosnącej roli zasobów niematerialnych, tj. wiedzy, kapitału intelektualnego i informacji.

W Polsce rośnie świadomość roli, jaką wiedza odgrywa lub powinna odgrywać w rozwoju gospodarczym. Konieczny jest dalszy rozwój infrastruktury, zmiany w programach nauczania, poprawa jakości oraz etyczne zachowania w biznesie¹⁰.

Pada często pytanie o to, czy Europa będzie obszarem dynamicznie rozwijającej się GOW. Poparcia tej idei udzielili premierzy Wlk. Brytanii, Holandii, Szwecji, Niemiec stwierdzając: „Jesteśmy zdecydowani dopomóc Europie, aby do 2010 roku stała się najdynamiczniejszą w świecie gospodarką opartą na wiedzy przez reformy rynków kapitałowych, rynków produktów i pracy”. Nie do końca zrealizowane zostały zamierzenia zawarte w Strategii Lizbońskiej, pewną kontynuacją jest program Europa 2020.

Na uwagę zasługuje odniesienie A. Zaliwskiego do GOW. Wskazuje on, że:

- zachodzi proces przesunięcia z ekonomii zorientowanej na produkcję dóbr na ekonomię zorientowaną na usługi,
- następuje zwiększenie liczby i wpływu klasy pracowników profesjonalnych i technicznych,
- społeczeństwo informacyjne jest zorganizowane wokół wiedzy i informacji,
- badania naukowe oraz rozwój, a także połączenie nauki i technologii oraz ekonomii są kluczem do społeczeństwa informacyjnego¹¹.

W warunkach GOW następuje rozwój metod technologii intelektualnej. S. Gellerman stwierdza, że kompetencją o kluczowym znaczeniu dla wzrostu efektywności organizacji jest jej zdolność do przekazywania wartościowych informacji swoim członkom. Bez sprawnej komunikacji pomiędzy członkami organizacji wszelkie jej atuty nie posiadają dużej wartości¹².

¹⁰ E. Skrzypek (red.), *Etyka w biznesie*, Wyd. UMCS, Lublin 2010.

¹¹ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.

¹² B.G. Dale, C.L. Cooper, A. Wilkinson, *Managing Quality&Human Resources: Blackwell*, Oxford 1999, s. 261.

W warunkach GOW bardzo ważnym problemem jest zarządzanie informacją, które winno prowadzić do wzrostu wartości dodanej. Według M.E. Portera, wartość dodana to suma kosztów wykonania działań wartościowych i marży¹³. Działania wartościowe obejmują działania podstawowe i pomocnicze. Działania podstawowe służą fizycznemu wytworzeniu produktu i przekazaniu go klientom i obejmują: logistykę wewnętrzną, działania operacyjne, logistykę zewnętrzną, marketing, sprzedaż oraz serwis. Działania pomocnicze obejmują zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie infrastrukturą firmy i powinny wspomagać działania podstawowe. Osiągnięcie wysokiej wartości dodanej jest możliwe gdy przedsiębiorstwa posiadają dobrze skoordynowane procesy¹⁴.

Doskonalenie łańcucha wartości przejawia się poprzez lepsze dostosowanie realizowanych działań do potrzeb rynku. Wyraża się ono poprzez dostarczenie klientom takiej wartości, która przewyższa wartość środków pieniężnych, wydatkowanych przez nich na zakup produktów. Doskonalenie to możliwe jest poprzez doskonałość operacyjną, dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów oraz przywództwo produktowe¹⁵.

Działalność operacyjna umożliwia oferowanie klientom wyrobów po najniższej na rynku cenie zakupu i w sposób najbardziej dla nich dogodny. Opiera się ona na standaryzacji procesów zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji posprzedażnej i możliwa jest wówczas, gdy mamy do czynienia z idealną koordynacją procesów. Osiągnięcie tej doskonałości wymaga ukształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, której cechy to: samodyscyplina członków organizacji, dokładność w pracy, dążenie do wzrostu wydajności i oszczędności, dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów, co wymaga umiejętności łączenia korzyści skali z elastycznością produkcji umożliwiającą realizację indywidualnych zamówień klientów. Wrasta ranga prosumenta, oraz rola umiejętności producentów w zakresie współpracy z klientami przy projektowaniu. Słowo „prosument” pochodzi od A. Tofflera, amerykańskiego socjologa i wizjonera, który już ponad trzy dekady temu stwierdził, że presumpcja to przesuwanie procesu produkcji ze sfery gospodarki oficjalnie uznanej przez ekonomistów do sfery gospodarki lekceważonej¹⁶.

Przywództwo produktowe, to skutek zdolności firmy do ciągłego oferowania klientom innowacyjnych wyrobów. W wielu branżach współczesnej gospodarki opartej na wiedzy dostęp do zasobów materialnych nie jest źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁷. Osiągają ją organizacje, których funkcjonowanie opiera się na efektywnym wykorzystywaniu zasobów materialnych i niematerialnych. Według P. Druckera przedsiębiorstwo posiada dwa rodzaje kluczowych zasobów; zasoby wiedzy, czyli

¹³ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 66.

¹⁴ E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 46–50.

¹⁵ A. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 61.

¹⁶ Ł. Gajewski, *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2 (29).

¹⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE Kraków, Czytelnik, Kraków 1995, s. 34.

zasoby twórczych pracowników w działach zakupów, sprzedaży, obsługi w zakresie techniki, a zwłaszcza w zakresie zarządzania oraz zasoby pieniędzy.

K. Oblój twierdzi, że unikalny charakter posiadają jedynie zasoby niematerialne, co znajduje potwierdzenie w specyfice ich eksploatacji. Zasoby niematerialne mogą być wykorzystywane w wielu miejscach, np. marka. Podczas racjonalnej eksploatacji zasoby tego rodzaju nie ulegają deprecjacji, lecz ich wartość rośnie np. wiedza, kompetencje¹⁸. Zasoby niematerialne tworzą w organizacji unikalną konfigurację, która ukształtowana jest dzięki specyficznemu doborowi członków tej organizacji i interakcjom, jakie zachodzą pomiędzy nimi. A.P. de Gues twierdzi, że jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej jest umiejętność uczenia się organizacji w tempie szybszym niż konkurenci¹⁹.

Współczesny świat funkcjonuje w warunkach postępujących zmian, zmiana jest także głównym imperatywem w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. By przedsiębiorstwo mogło osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną w warunkach turbulentnego otoczenia winno respektować poniższe zasady²⁰:

- przeżycia, przetrwanie przedsiębiorstwa jest możliwe, bo jest ono lepsze od konkurentów w sferze zasobów lub umiejętności,
- poznania własnych konkurentów,
- wykorzystywania okazji,
- spójności, implikujące zapewnienie komplementarności stosowanych przez przedsiębiorstwo instrumentów konkurowania w celu uzyskania efektu synergii i wygenerowanie wysokiej wartości dodanej w aspektach istotnych dla docelowych klientów,
- percepcji, zmierzające do transformacji przewagi zasobowej w rynkową.

Kluczem do zrozumienia wiedzy jako podstawowego zasobu organizacji jest poznanie procesu organizacyjnego uczenia się. Proces uczenia się sprowadza się do dwóch rodzajów aktywności:

- pierwszy dotyczy zdobywania wiedzy dla rozwiązywania istniejących problemów,
- drugi wiąże się z uznawaniem nowych paradygmatów, modeli i ujęć, które pozwalają na wykraczanie poza ogólne wzorce zachowań. Wskazywane rodzaje aktywności nazwane zostały przez G. Batesona „uczeniem się I” i „uczeniem się II”. C. Argyries i D.A. Schon użyli natomiast określenia „nauka jedno i dwupętłowa”²¹. Proces organizacyjnego uczenia się związany jest z ciągłym testowaniem doświadczenia, a także przetwarzaniem go w wiedzę, która jest dostępną całą organizacji i istotna z punktu widzenia jej zasadniczego celu²².

¹⁸ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.

¹⁹ A.P. De Gues, *Planing as Learning*, „Harvard Business Review” 1988, March-April, s. 71.

²⁰ Por. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie*, PWN, Warszawa 1999, s. 136.

²¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 67.

²² K. Piech, E. Skrzypek (red.), *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

Najskuteczniejszym instrumentem zdobywania wiedzy jest działanie. Luka kompetencyjna może być likwidowana przez wprowadzenie elementów zarządzania wiedzą. Według badań przeprowadzonych w Niemczech udział wiedzy w procesie tworzenia wartości dodanej wynosi ponad 50% i wykazuje tendencję wzrostową²³. Ponadto według Instytutu Gospodarki, Pracy i Organizacji w Niemczech w sprawozdaniu na temat zarządzania wiedzą stwierdzono, że w przedsiębiorstwach niemieckich brakuje praktycznych wzorców wdrażania i wykorzystania systemu zarządzania wiedzą. Ponad 23 % badanych przedsiębiorstw niemieckich ocenia transfer wiedzy między pracownikami w swoich firmach jako satysfakcjonujący. Zła sytuacja w tym zakresie występuje w MŚP.

Badania przeprowadzone w ostatnich latach dowodzą, że wiedza uznawana jest coraz częściej za decydujący o sukcesie rynkowym zasób organizacji. Obecnie wiedzą zainteresowane są nie tylko te organizacje, w których jest ona zasobem strategicznym tj. instytucje naukowo-badawcze, firmy konsultingowe, ale także inne firmy bez względu na branżę. Wiedza jest traktowana jako zasób, którym można zarządzać, by wykorzystać w pełni tkwiący w niej potencjał.

Na określenie gospodarki opartej na wiedzy używa się różnych określeń, np.:

- gospodarka „świadcząca”, w której większość pracowników zatrudnionych jest w sektorze usług,
- gospodarką nadmiaru, czy raczej „nadmożliwości”,
- gospodarka oparta na zarządzaniu wiedzą: generowaniu, dystrybucji i zastosowaniu wiedzy i informacji (OECD),
- gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które o wiedzę opierają swoją przewagę konkurencyjną.

GOW oparta jest na zasobach i wykorzystaniu potencjału wiedzy, która jest strategicznym czynnikiem rozwoju. W warunkach GOW ważnymi czynnikami sukcesu jest jakość, informacja, wiedza i kapitał intelektualny, jest to gospodarka, w której wiedza traktowana jest jako czynnik kształtujący strukturę produkcji i postęp gospodarczy na etapie zaawansowanego rozwoju społeczno-gospodarczego. Jest strukturą, w której podstawowym problemem jest poznanie i określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki oraz gospodarką, w której podstawowym składnikiem jest:

- zarządzanie procesami gospodarczymi,
- umiejętne kierowanie ludźmi na wszystkich szczeblach, tj. państwo, region, przedsiębiorstwo, wymuszające efektywność i stymulujące innowacyjność i rozwój.

Jest to pojęcie, które pojawiło się na początku lat 90. w USA. Można ją traktować jako gospodarkę rynkową, której wzrost gospodarczy oraz zmiany strukturalne są wynikiem postępu technologicznego.

²³ B. Twarowski, *Zdolności adaptacyjne w kontekście innowacyjności polskich przedsiębiorstw* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2003.

Pośród trzech pradygmatów funkcjonujących w gospodarce na początku XXI wieku obok liberalnego, modernizacyjnego ważną rolę przypada gospodarce opartej na wiedzy. Nową gospodarką opartą na wiedzy jest gospodarką sieciową, gdzie na pierwszym miejscu znajduje się wymiana wiedzy pomiędzy organizacjami. GOW jest pewną doktryną gospodarczą ukierunkowaną na zdynamizowanie gospodarki rynkowej, jest ona bardzo silnie związana z: kapitałem ludzkim, często bywa też utożsamiana z cywilizacją informacyjną.

Gospodarkę opartą na wiedzy czyli nową gospodarkę cechuje: dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB oraz w zatrudnieniu. Podstawą rozwoju gospodarczego są nowe i nowoczesne technologie, a konsekwencją GOW jest gospodarką, w której wiedza jest: tworzona, przyswajana, przekazywana wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjające szybkiemu rozwojowi gospodarki oraz społeczeństwa.

Podstawy GOW:

- wzrost poziomu edukacji społeczeństwa w krajach wysoko rozwiniętych,
- postępujący proces internalizacji gospodarek poprzez wzrost handlu usługami w skali międzynarodowej oraz:
- rozwój i szeroka dystrybucja technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych,
- wzrost poziomu edukacji społeczeństwa w krajach wysoko rozwiniętych.

Wyznaczniki GOW:

- zachodzi proces przesunięcia z ekonomii zorientowanej na produkcję dóbr na ekonomię zorientowaną na usługi,
- następuje zwiększenie liczby i wpływu klasy pracowników profesjonalnych i technicznych,
- społeczeństwo informacyjne jest zorganizowane wokół wiedzy i informacji,
- badania naukowe oraz rozwój, a także połączenie nauki i technologii oraz ekonomii są kluczem do społeczeństwa informacyjnego,
- następuje rozwój metod technologii intelektualnej.

Filarami wiedzy w warunkach GOW są:

- ICT – *Information and Communication Technology*,
- kapitał ludzki,
- kapitał społeczny (zaufanie, kooperacja i sieci społeczne),
- zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO WYZNACZNIK GOW

Zarządzania wiedzą traktowane jest jako:

- zarządzanie kluczowym aktywem przedsiębiorstwa,
- sposób na doskonalenie produktów i usług,
- podstawowa działalność firmy,
- sposób na doskonalenie procesów.

Do zarządzania wiedzą często stosuje się podejście systemowe. System zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod i środków, zbiór informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla efektywnego zrealizowania celów organizacji. Aby przedsiębiorstwo mogło wdrożyć zarządzanie wiedzą konieczne jest kompleksowe odniesienie się do zasobów wiedzy w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, procesów, technologii oraz ludzi. Ponadto zalicza się do nich strukturę organizacyjną, rodzaj prowadzonej działalności, możliwości finansowe, strategię, rodzaj stosowanych koncepcji zarządzania, kulturę organizacyjną, a także styl kierowania. Wskazane czynniki mają wpływ na kształt strategii zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą obejmuje technologię informatyczną, kulturę organizacyjną oraz czynniki strukturalne²⁴.

W wyniku badań przeprowadzonych w 1999 roku badań w 423 organizacjach przez firmę konsultingową KPMG ustalono, że przedsiębiorstwa, które zarządzają wiedzą mogą znaleźć się na pięciu różnych etapach implementacji tej koncepcji:

1) etap chaosu – organizacja nie dostrzega relacji pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą a realizacją swych zadań,

2) etap świadomości, w przedsiębiorstwie rozpoczęto już wdrażanie pewnych projektów, które wiążą się z zarządzaniem wiedzą, jednak czynności te nie mają postaci sformalizowanej,

3) etap ukierunkowania, przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści dla biznesu płynące z wdrażania koncepcji i zaczynają stopniowo wykorzystywać procedury i narzędzia Systemu Zarządzania Wiedzą,

4) etap zarządzania, obejmuje pełne wykorzystanie narzędzi i procedur, które pozostają w związku z koncepcją, lecz pojawiają się bariery techniczne, kulturowe, czy finansowe, które należy przezwyciężyć,

5) etap systemowego zintegrowania, oznacza że system zarządzania wiedzą jest już sformalizowany i stanowi część wewnętrznych procesów organizacji. Na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa²⁵.

Z pewnym prawdopodobieństwem można przyjąć, że polskie przedsiębiorstwa mogą znajdować się na II i III etapie. Dowodzi to niskiej świadomości znaczenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach i niskiego zaawansowania prac wdrożeniowych.

Bardzo ważnym problemem jest metodyka zarządzania wiedzą. Metodyka to ustandaryzowane dla wybranego obszaru podejście do rozwiązywania problemów. Metodyka skupia się na metodach realizacji zadań. Metodyka obejmuje

²⁴ E. Skrzypek, *Wycena wiedzy i kapitału intelektualnego i ich wpływ na efektywność organizacji* [w:] Z. Szyjewski, J.S. Nowak, J.K. Grabara, *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, WNT, Warszawa 2004, s. 13.

²⁵ Ł. Gajewski, *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2(29), s. 5.

definicje, kluczowe obszary wiedzy, procedury oraz techniki i narzędzia. Przy wdrażaniu przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą należy uwzględnić:

- identyfikację celu,
- wybór reprezentacji wiedzy,
- selekcję i przygotowanie danych,
- wybór narzędzi,
- generowanie modelu,
- walidację wyników,
- implementację modelu.

Odnosząc się do wskazania pozycji wiedzy w organizacji można mówić o:

- poziomie wiedzy nieuświadomionej, gdzie procesy dotyczące wiedzy są nieuświadomione i samoistne,
- poziomie wiedzy uświadomionej, pojawia się świadomość znaczenia wiedzy dla przyszłości przedsiębiorstw, aktywności nie są kompletne i nie stanowią spójnego systemu, bardziej docenia się zarządzanie informacją niż wiedzą,
- poziomie zarządzania wiedzą, oznacza on, że w przedsiębiorstwie występują wszystkie kluczowe procesy związane z wiedzą, tj. pozyskiwanie, lokalizowanie, zachowanie, wykorzystywanie, dzielenie się, rozpowszechnianie i rozwijanie wiedzy i tworzą one System Zarządzania Wiedzą,
- poziomie organizacji uczącej się, na tym poziomie nie tylko zarządza się wiedzą, ale bardzo dużą wagę przywiązuje się do procesów uczenia się ludzi i organizacji. Uczenie się staje się swoistą filozofią firmy.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie winno polegać na tym, że wszystkie procesy postrzegane winny być jako związane z wiedzą, co oznacza, że zawierają w sobie elementy twórczości i praktycznego stosowania wiedzy, by organizacja mogła przetrwać i rozwijać się.

Wdrażanie zarządzania wiedzą oznacza konieczność prowadzenia działań w trzech kluczowych wymiarach: integracji procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi, kulturowym oraz technologicznym.

Do zarządzania wiedzą należy podejść od strony zadań strategicznych i operacyjnych. Do podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć:

- kształtowanie świadomości wagi i znaczenia wiedzy oraz wyrażenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji przedsiębiorstwa,
- analizę strategiczną otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa,
- tworzenie wizji i strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji, luki ludzkiej oraz sposobów ich likwidacji,
- określenie zasobów, metod i narzędzi umożliwiających realizację strategii zarządzania wiedzą oraz wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarzą-

dzania wiedzą, poprzez określenie wagi i relacji pomiędzy podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia systemu,

- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które zorientowane są na wiedzę, wszak trudno mówić o przyroście wiedzy oraz rozwoju społecznym bez tak ważnego kontekstu kulturowego,
- ocena poziomu realizacji celów oraz ekonomiczna ocena działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym umożliwia poszukiwanie możliwości rozwoju organizacji, wzrost innowacyjności, stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która wiąże się z umiejętnością unikania ryzyka. Ponadto wśród korzyści, jakie można osiągnąć w przedsiębiorstwie należy wymienić podniesienie efektywności, poprawę skuteczności działań, poszerzenie umiejętności i kompetencji zatrudnionych oraz poprawę systemu komunikacji. Wśród efektów zarządzania wiedzą można wskazać ponadto na: wzrost kreatywności, poprawę relacji z klientami i dostawcami, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, wzrost efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego rozwój. Zarządzanie wiedzą przekłada się na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa²⁶.

Zarządzanie wiedzą w warunkach GOW traktowane jest jako: zarządzanie kluczowym aktywem przedsiębiorstwa, sposób na doskonalenie produktów i usług, podstawowa działalność firmy oraz sposób na doskonalenie procesów.

Odnosząc się do zarządzania wiedzą należy rozróżnić:

- orientację na zarządzanie wiedzą,
- orientację na wiedzę.

Zastosowanie kategorii orientacji przedsiębiorstw na wiedzę było zainspirowane przez badania nad:

- orientacją rynkową przedsiębiorstw,
- orientacją na organizacyjne uczenie się,
- orientacją przedsiębiorstw na zarządzanie wiedzą.

Na bazie zainteresowania wiedzą w organizacji J. Darroch i R. Naughton zdefiniowali kategorię orientacji przedsiębiorstwa na zarządzanie wiedzą. Określono wpływ orientacji na zarządzanie wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa i na jego wyniki ekonomiczne²⁷. Na podkreślenie zasługuje wprowadzenie przez autorów rozróżnienia pomiędzy orientacją na zarządzanie wiedzą i orientacją na wiedzę. Wskazano, że zarządzanie wiedzą to zarządzanie procedurami, systema-

²⁶ A. Skrzypek, *Uwarunkowania kreatywności pracowników wiedzy w warunkach społeczeństwa wiedzy* [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w jakościowym myśleniu i działaniu*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2009 s. 191–200.

²⁷ J. Darroch, R. McNaughton, *Beyond market orientation. Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms*, "European Journal of Marketing" 2003, vol. 37, no. 3–4, s. 572–593.

mi, ludźmi, narzędziami, czyli ujawnia się w formie określonych praktyk organizacyjnych. Natomiast orientacja przedsiębiorstw na wiedzę stanowi wynik ich zaangażowania w procesy, które związane są z wiedzą. Zatem w badaniach odnoszących się do orientacji na wiedzę chodzi o ujawnienie intensywności działań podejmowanych w ich ramach, a nie o wskazanie w jaki sposób dochodzi się do tych procesów. Odniesienie się do przydatności zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie winno być poparte wynikami badań ilościowych lub jakościowych, które potwierdziłyby związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a wynikami finansowymi przedsiębiorstw.

Wstępne wyniki badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania Jakością i Wiedzą potwierdzają istnienie związku jaki zachodzi pomiędzy orientacją na wiedzę, umiejętnością wykorzystania wiedzy zatrudnionych, ich kreatywności, innowacyjności w procesie doskonalenia przedsiębiorstwa a poprawą wyników finansowych. Jednocześnie konieczne jest szersze uwzględnianie zarządzania wiedzą w strategii przedsiębiorstw. O rosnącym znaczeniu wiedzy jako zasobu strategicznego świadczyć może także kształt normy ISO 9004:2009 pt. „Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością”. Norma składa się z 9 rozdziałów, w rozdziale 6 „Zarządzanie zasobami” zawarto wytyczne dotyczące postępowania z zasobami finansowymi, pracownikami, w tym ich zaangażowania i motywowania, dostawcami i partnerami, infrastrukturą, środowiskiem pracy, wiedzą, informacją, technologią i zasobami naturalnymi²⁸.

PODSUMOWANIE

Gospodarka oparta na wiedzy tworzy szansę dla rozwoju społeczeństwa wiedzy. Wiedza w warunkach nowej ekonomii staje się podstawowym zasobem przysługującym o sukcesie organizacji. Ważnym wyznacznikiem GOW jest zarządzanie wiedzą oraz orientacja na wiedzę. GOW tworzy warunki dla wzrostu kreatywności, innowacyjności oraz konkurencyjności organizacji, które funkcjonują w warunkach zmienności, niepewności i chaosu. By GOW mogła się rozwijać muszą być stworzone warunki instytucjonalne i finansowe, w tym szczególnie w sferze B+R. Polska gospodarka zmierza w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, ale potrzeba jeszcze czasu, wysiłku i wielu środków, by zrealizowane zostały wymagania postawione przez Bank Światowy jako kryteria, które trzeba spełnić, by mieć gospodarkę opartą na wiedzy (wskaźniki KAM i KEI).

* * *

Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy – numer grantu: NN-115 2904 39.

²⁸ Badania prowadzone są w Katedrze Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie.

LITERATURA

- Beck U., *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2004.
- Dale B.G., Cooper C.L., Wilkinson A., *Managing Quality&Human Resources*, Blackwell, Oxford 1999.
- De Gues A.P., *Planing as Learning*, "Harvard Business Review" 1988, March-April.
- Drucker P.H., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, AE Kraków, Czytelnik, Kraków 1995.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Gajewski Ł., *Presumpcja – praktyki konsumenckiej innowacyjności*, „e-mentor” 2009, nr 2 (29).
- Kleer J., *Co to jest GOW* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy*, red. A. Kukliński, KBN Warszawa 2003.
- Kleer J., *Gospodarka oparta na wiedzy a globalizacja: związki czasowe i przyczynowe* [w:] *GOW– wyzwanie dla Polski*, red. J. Kotowicz-Jawor, PWE, Warszawa 2009.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE Warszawa 1999.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006.
- Puczkowski B., *Pomiar wiedzy w województwach*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, SGH, Warszawa 2009, nr 2(11).
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie*, PWN, Warszawa 1999.
- Skrzypek A., *Uwarunkowania kreatywności pracowników wiedzy w warunkach społeczeństwa wiedzy* [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w jakościowym myśleniu i działaniu*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2009.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Etyka w biznesie*, Wyd. UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E., *Wycena wiedzy i kapitału intelektualnego i ich wpływ na efektywność organizacji* [w:] Z. Szyjewski, J.S. Nowak, J.K. Grabara, *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, WNT, Warszawa 2004.
- Skrzypek E., Grela G., *Knowledge-Based Economy Determinans – A Comparative Analysis of the Economics of Poland and Other EU Countries. MIC'06 Management Internationale Conference: Advancing Business and Management in Knowledge Based Society. 7th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska 2006, Slovenia 2006.*
- Skrzypek E., *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju* [w:] *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, red. J. Żuchowski, Wydawnictwo Politechnika Radomska, Radom 2008.
- Skrzypek E. (red.), *Kapitał intelektualny w organizacji*, Wyd. UMCS, Lublin 2009.

Twarowski B., *Zdolności adaptacyjne w kontekście innowacyjności polskich przedsiębiorstw* [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Tarnów 2003.

Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę, rolę i znaczenie gospodarki opartej na wiedzy. Wskazano warunki, jakie muszą być spełnione, by GOW mogła powstać i rozwijać się. Wskazano na metody oceny GOW i omówiono wyznaczniki GOW. Wskazano na znaczenie zarządzania wiedzą w warunkach GOW. Przedstawiono orientację przedsiębiorstw na organizacyjne uczenie się oraz orientację na zarządzanie wiedzą.

The Knowledge Based Economy and its Determinants

Summary

The article presents the nature, role and the importance of the knowledge based economy. The conditions required for the creation and development of such a knowledge based economy were outlined in the paper. The methods of assessment of the knowledge based economy were presented and also the determinants of that economy were discussed. Moreover the meaning of knowledge management in the knowledge based economy was emphasized in the article. This paper also discussed the change in the orientation of enterprises towards learning enterprises and a growing interest in knowledge management.