

# Adam Skrzypek

---

## GOW - przyczyny i uwarunkowania

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 46/2,  
189-203

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Zakład Zarządzania,  
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

ADAM SKRZYPEK

*GOW – przyczyny i uwarunkowania*

---

Causes and conditions of knowledge-based economy

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, nowa gospodarka, doskonalenie zarządzania

Keywords: knowledge, knowledge management, new economy, improving management

**Wstęp**

Współczesne organizacje funkcjonujące w warunkach społeczeństwa wiedzy, którego ważnym elementem jest GOW, opierają swoją działalność na wiedzy, która stała się podstawowym zasobem niematerialnym. Odnosząc się do GOW, należy uwzględniać zarówno aspekty makroekonomiczne, jak i mikroekonomiczne. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na uwarunkowania i konsekwencje GOW, ukazanie roli związków pomiędzy GOW a procesami globalizacji oraz wskazanie na relacje, jakie zachodzą pomiędzy eksploracją a eksploatacją wiedzy oraz efektywnością organizacji. Zwrócono uwagę na rosnącą rolę wiedzy w procesie doskonalenia organizacji. Przedstawiono wstępne wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwach zorientowanych jakościowo, które są laureatami Polskiej Nagrody Jakości. Badania prowadzono w 2011 roku na populacji 48 laureatów Polskiej Nagrody Jakości, którzy tytuł laureata uzyskali w latach 1995–2010.

## 1. Powody powstania GOW

Przejście w kierunku GOW to z pewnością znacząca zmiana w ewolucji ludzkości. GOW oznacza integrację i znaczący rozwój kapitału intelektualnego, który obejmuje kapitał strukturalny, ludzki i relacji. Kraje Unii Europejskiej podjęły ważną decyzję w 2001 roku, w wyniku której zamierzały do 2010 roku prześcignąć w rozwoju Stany Zjednoczone. W Białej Księdze można było znaleźć przedsięwzięcia, które wskazywały na rozwój społeczeństwa informacyjnego, badań, innowacji i edukacji obywateli, liberalizację i integrację rynków, rozwój przedsiębiorczości, wzrost zatrudnienia i modelu społecznego poprzez wzrost aktywności zawodowej, ograniczenie biedy i wykluczenia społecznego, a także stałą dbałość o trwałe fundamenty rozwoju i środowisko naturalne<sup>1</sup>.

Termin GOW, (*knowledge-based economy*) powstał w 1996 roku i został zdefiniowany przez OECD jako „gospodarka bezpośrednio oparta na produkcji, dystrybucji oraz użyciu wiedzy i informacji”<sup>2</sup>. To, co wyróżnia GOW, to wysoki udział inwestycji w aktywa niematerialne w całości PKB. Inwestycje te w krajach wysoko rozwiniętych wynoszą około 10% PKB. Zasoby świata są ograniczone, dlatego istnieje konieczność poszukiwania sposobów efektywniejszego ich wykorzystywania oraz przywiązywania większej wagi do problematyki rozwoju zrównoważonego. Jest to tym bardziej ważne, ponieważ w warunkach nasilających się zmian, ryzyko i niepewność towarzyszy wielu przedsięwzięciom podejmowanym przez organizacje.

GOW to podstawa globalizacji i nowej cywilizacji poprzemysłowej. Jest to także odpowiedź na globalizację i forma dostosowania się do niej. GOW to gospodarka, w której dominują produkty i usługi, których wartość rynkowa w znacznym stopniu jest konsekwencją zastosowanej wiedzy, a nie zużytych materiałów czy pracy o charakterze fizycznym. Jest to także system, którego siłą napędową są wiedza i innowacje, kapitał ludzki zaś ma przewagę nad kapitałem ekonomicznym. Stwarza on nowe wyzwania o charakterze społecznym i biznesowym<sup>3</sup>.

Ponad dwadzieścia lat funkcjonowania GOW w skali świata pozwala wyróżnić jej specyficzne cechy. Duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw

---

<sup>1</sup> J. Szomburg, *Biała Księga 2003, Polska wobec Strategii Lizbońskiej*, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, cz. I, Gdańsk–Warszawa 2003, s. 8.

<sup>2</sup> D. Trewin, *Measuring a Knowledge-based Economy and Society. An Australian Framework*, Australia Bureau of Statistics, Canberra 2002, s. 2.

<sup>3</sup> J. Kotowicz-Jawor, *GOW – wyzwanie dla Polski*, PTE Warszawa 2009, s. 13–22.

mają inwestycje w prace badawcze i rozwojowe. Wg PDK – Polskiej Klasyfikacji Działalności powołano 21 grup od A-U. Dotychczas obowiązywała PDK-2004. PDK-2007 jest nową klasyfikacją kodów, co zostało wymuszone integracją systemów klasyfikacji statystycznych funkcjonujących w ONZ, UE i krajach Ameryki Północnej. W ramach kodu M poz. 72 uwzględniono: Działalność profesjonalną, naukową i prace rozwojowe. Poz. 72 to: Badania naukowe i prace rozwojowe. 72.1 Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych, w tym: 72.11. Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie biotechnologii, 72.12. Badania naukowe i prace rozwojowe w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych, 74. Pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna. Działalność badawczo-rozwojowa (ang. *Research and Development R & D*) to działalność zespołowa, pracowników-badaczy o charakterze naukowym i lub technicznym, których celem jest rozpoznanie prawidłowości występujących w wybranym obszarze rzeczywistości lub sprawdzenie hipotez przewidzianych według teorii czy koncepcji naukowych. Zdefiniowano ją w art. 2 punkt 3 Ustawy z dnia 8 X 2004 r. o zasadach finansowania nauki (tekst jednolity Dz.U z 2008, nr 169, poz. 1049 ze zm.).

Prace rozwojowe to nabywanie, łączenie, kształtowanie i wykorzystywanie dostępnej aktualnie wiedzy i umiejętności z dziedziny nauki, technologii i działalności gospodarczej oraz innej wiedzy i umiejętności do planowania produkcji oraz tworzenia i projektowania nowych, zmienionych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług.

GOW wyróżnia ponadto znacząca zmiana struktury gospodarki, która przejawia się we wzroście zatrudnienia w branżach, które intensywnie wykorzystują wiedzę. Badania potwierdzają, że pracownicy wiedzy stanowią najbardziej rosnący segment w sektorze usług, które w sposób intensywny wykorzystują wiedzę. Ponadto należy podkreślić, że w warunkach GOW powstało i intensywnie rozwija się przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, które stanowi płaszczyznę, na której daje się zauważyć szybkość działania, rosnącą rolę zasobów niematerialnych i daleko idącą współpracę w sieci.

Charakterystyczne dla GOW jest przedsiębiorstwo oparte na wiedzy, które cechuje:

- relatywnie krótki cykl życia wyrobów i usług,
- zdolność do doskonalenia wyrobów i usług,
- zdolność do stałego edukowania klienta, który staje się prosumentem,
- umiejętność dostosowywania wyrobów i usług do rosnących potrzeb klientów.

W warunkach GOW bardzo ważnym problemem jest intensywność wykorzystania wiedzy, czyli wiedzochłonność (*knowledge intensity*) w coraz większym tempie i zakresie staje się ważnym kryterium wyróżniającym w różnych analizach i raportach. Np. EUROSTAT wyróżnia cztery kategorie usług intensywnie wykorzystujących wiedzę: usługi high-tech, usługi rynkowe, usługi finansowe oraz inne. Przedsiębiorstwa sektora przemysłowego podzielone zostały na: high-tech, medium high-tech oraz low-tech. Należy także podkreślić, że w warunkach GOW rośnie w sposób znaczący udział sektora usług w zatrudnieniu i PKB oraz pojawiają się sieci powiązań formalnych i nieformalnych, dlatego o GOW mówi się, że jest to gospodarka połączeń albo gospodarka sieciowa.

## 2. Przegląd ujęć GOW

GOW to gospodarka bazująca na produkcji i dystrybucji oraz użyciu wiedzy oraz informacji, które są najcenniejszymi czynnikami prowadzącymi do rozwoju gospodarczego. Podstawą GOW są zaawansowane technologie (informatyka i telekomunikacja) i branże zatrudniające wykwalifikowanych pracowników (finanse i edukacja). Wyróżniono cztery zasadnicze filary GOW, w tym otoczenie instytucjonalno-prawne, innowacyjność, infrastrukturę i informacje oraz edukację i szkolenia. Akronim GOW trzeba zgłębiać. Potwierdza to wypowiedź R. Feynmana – fizyka, teoretyka na temat uwag ojca odnoszących się do znajomości nazwy pewnego ptaka<sup>4</sup>: „Możesz poznać nazwy tego ptaka we wszystkich językach świata, ale kiedy się ich nauczysz, nie będziesz miał o nim bladego pojęcia. Będziesz tylko wiedział, że ludzie w tych różnych miejscach świata tak go nazywają. Więc popatrzmy sobie na ptaszka i zobaczymy, co robi, bo to się właśnie liczy”.

Spośród różnych charakterystyk GOW na uwagę zasługuje określenie T. Stewarta: „stara gospodarka opierała się na kondensowaniu zasobów, tj. ze spalaniu dużej ilości surowców i materiałów za pomocą odrobiny wiedzy, a nowa opiera się na kondensowaniu wiedzy tj. umieszczeniu potężnego ładunku myśli w niepozornym opakowaniu”.

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

---

<sup>4</sup> E. P. Feynman, *What do you care what other people think?*, Norton 1988, s. 13–14, [w:] Polkinghorne, *Poza nauką. Kontakt kulturowy współczesnej nauki*, Warszawa 1998, s. 54 za: A. J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Millenium, Gniezno 2006, s. 25.

gospodarki przemysłowej, dla której głównym potencjałem jest kapitał czy gospodarki typu agrarnego, której główny potencjał stanowiły ziemia i praca.

GOW to gospodarka, która nie jest gospodarką niedoboru, ale gospodarką nadmiaru, czy raczej „nad-możliwości”. Jest gospodarką bezpośrednio opartą na generowaniu, dystrybucji i zastosowaniu wiedzy i informacji.

W warunkach GOW działa wiele przedsiębiorstw, które na wiedzy opierają swoją przewagę konkurencyjną. GOW oparta jest na zasobach i wykorzystaniu potencjału wiedzy, która staje się strategicznym czynnikiem rozwoju. Ważnymi czynnikami sukcesu jest jakość wiedzy i informacji oraz kapitału intelektualnego. W GOW podstawową rolę w społeczeństwie i gospodarce pełni wiedza, która:

- przesądza o władzy,
- jest odwzorowaniem stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej pracy oraz kreowania nowych rozwiązań i procesów,
- staje się jedynym zasobem ekonomicznym, podczas gdy pozostałe sprowadzone są do roli uzupełniających czynników wytwórczych (P. Drucker),
- stanowi płynne połączenie doświadczenia, ocen wartości i informacji,
- jest sprawdzonym kluczem prowadzącym do zmian, wyboru wartości oraz szans życiowych,
- stanowi ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości i umiejętność ich wykorzystania,
- jest źródłem kompetencji, poprawy efektywności i skuteczności,
- stanowi ważny wyznacznik sukcesu organizacji funkcjonującej w warunkach postępującej zmienności otoczenia.

GOW określana jest jako gospodarka oparta na wiedzy, gospodarka, sieciowa, gospodarka świadczeń, ale pojawiło się także określenie GOW jako „gospodarka uwagi”. Szerzej na ten temat pisze A. Fazlagić, powołując się na *Encyklopedię of the New Economy*: „gospodarka uwagi (*Attention Economy*) to rynek, którego funkcjonowanie opiera się na założeniu, że informacja jest dobrem występującym w nieskończonej obfitości”. Gospodarka uwagi jest zjawiskiem, które pojawiło się wraz z rozwojem mediów masowych. Uwaga (ruch na stronie internetowej) staje się przedmiotem transakcji rynkowych. Autor ten w trafny sposób ukazuje uzasadnienie pogoni za uwagą w następującym stwierdzeniu: „pogoń za »uwagą« trwa, od kiedy istnieje człowiek. Ramzes II, wielki faraon egipski, budował piramidy, by pamiętać o nim tysiące lat po jego śmierci, Neron, niesławny cesarz Rzymu, zbudował wysoką na 3,5 metra rzeźbę swojej głowy, okoloną promieniami słonecznymi na wzór boga Apolla. Król Francji Ludwik XV miał dziesięć tysięcy sług, którzy towarzyszyli mu w dzień i w nocy. Napoleon znakował Paryż i inne miasta tysiącami rzeźbionych emblematów w kształcie litery »N«. Lubił też popisywać się swoją

wiedzą i pięknymi dłońmi. J. Stalin rozkazał, aby jego imieniem nazywano miasta i uniwersytety”<sup>5</sup>.

Wśród cech, które wyróżniają gospodarkę uwagi, można wskazać na<sup>6</sup>:

- „rosnącą podaż informacji,
- rosnącą konkurencję zmierzającą do pozyskania uwagi odbiorców,
- nieustanny deficyt czasu wśród aktywnych zawodowo obywateli,
- rosnącą rolę ikon popkultury w codziennej rzeczywistości,
- zjawisko upublicznienia intymnych szczegółów życia,
- duży popyt na technologie, które ułatwiają pozyskanie uwagi,
- fakt, iż gospodarka uwagi dotyczy transakcji,
- mechanizmy ochrony własności, także własności intelektualnej ograniczają możliwości przyciągnięcia uwagi,
- fakt, iż nowa gospodarka opiera się na alokacji nieskończonych (nieograniczonych) zasobów uwagi, a nie na alokacji ograniczonych zasobów pracy czy kapitału”.

Wiedza, zarówno jawna, jak i ukryta stwarza szanse na sukces, dlatego inwestycje w wiedzę są ważne i opłacalne. Bardzo ważnym problemem współczesnych przedsiębiorstw opartych na wiedzy jest optymalizacja procesów dotyczących tworzenia, przesyłania i wykorzystania wiedzy.

### 3. Zależności pomiędzy eksploracją i eksploatacją wiedzy w warunkach GOW

Eksploracja to proces poszukiwania nowej wiedzy, a eksploatacja oznacza wykorzystanie bazy wiedzy, która istnieje w organizacji. Rozróżnienie, jakie zachodzi pomiędzy tymi pojęciami, pojawiło się w pracy J. G. Marcha<sup>7</sup>. Posiada ono duże znaczenie w odniesieniu do innowacji w przedsiębiorstwach. Eksploracja nowej wiedzy ma znaczący związek z innowacyjnością przedsiębiorstw. Jeżeli realizowane są radykalne innowacje, to prowadzi to do zasadniczych zmian zarówno w projektowanych i wytwarzanych wyrobach, jak i w usługach, które są unikatowe. Eksploatacja wiedzy prowadzi do usprawnień (innowacje inkrementalne, ewolucyjne). Stanowią one efekt naturalnego postępu wiedzy<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, s. 23, s. 15–22.

<sup>6</sup> *Ibid.*, s. 24.

<sup>7</sup> J. G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no 1.

<sup>8</sup> A. Schulze, S. Muehlmeier, *Balancing Exploration and Exploitation for Innovation*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009.



Podkreślić należy fakt, że istotą wiedzy jest eksperymentowanie, a eksploatacji wiedzy doskonalenie i rozszerzanie istniejących w organizacji kompetencji.

W literaturze i w praktyce coraz częściej podkreśla się, iż konieczna jest interakcja pomiędzy eksploatacją i eksploracją wiedzy. GOW stanowić może 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.

J. Kleer określił warunki wejściowe dla GOW<sup>9</sup>:

– gospodarka musi osiągnąć wysoki poziom rozwoju, współcześnie oscyluje on wokół 20 tys. dolarów na mieszkańca, a struktura PKB charakteryzuje się 70% 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.

---

<sup>9</sup> J. Kleer, *Co to jest GOW*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN Warszawa 2003.



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

Jakościowe aspekty tworzenia GOW w Polsce zobrazowane są poprzez następujące wskazania<sup>10</sup>:

- 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 4 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.

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 gospodarkę, rynek, ochronę środowiska oraz dostrzeganie rosnącej roli zasobów niematerialnych, tj. wiedzy, kapitału intelektualnego i informacji<sup>11</sup>.

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.

---

<sup>10</sup> *Idem, Gospodarka oparta na wiedzy a globalizacja: związki czasowe i przyczynowe*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *GOW – wyzwanie dla Polski*, PWE, Warszawa 2009, s. 69–79.

<sup>11</sup> E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny w organizacji*. Wyd. UMCS, Lublin 2009, s. 34–46.

GOW to gospodarka, w której wiedza traktowana jest jako czynnik, który kształtuje strukturę produkcji oraz postęp gospodarczy na etapie zaawansowanego rozwoju społeczno-gospodarczego<sup>12</sup>. Podstawowym problemem GOW jest poznanie oraz określenie mechanizmów oddziaływania na przemiany i rozwój gospodarki.

Do znaczących składników GOW należy zaliczyć zarządzanie procesami gospodarczymi oraz umiejętne kierowanie ludźmi na wszystkich szczeblach, wymuszające wzrost efektywności oraz stale stymulujące innowacyjność i rozwój.

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

Do problematyki szeroko rozumianej gospodarki opartej na wiedzy odnosi się także Bank Światowy, wskazując warunki rozwoju tej gospodarki. Zalicza do nich:

- 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 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,

---

<sup>12</sup> *Eadem, Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju*, [w:] J. Żuchowski (red.), *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Politechnika Radomska, Radom 2008, s. 158–165.

- potrzebę przemiany społeczeństwa przemysłowego w informacyjne,
- uzależnienie zdolności przeżycia organizacji od dostępu do informacji, umiejętnego 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 biznesie<sup>13</sup>.

- Na uwagę zasługuje odniesienie A. Zalewskiego 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 informacyjnego<sup>14</sup>.

W warunkach GOW następuje rozwój metod technologii intelektualnej. 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 wartości<sup>15</sup>.

#### **4. Przydatność zarządzania wiedzą w procesie doskonalenia zarządzania w warunkach nowej gospodarki**

Zarządzanie wiedzą można w uproszczeniu scharakteryzować jako system, którego celem jest pomoc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania lepszych decyzji i osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Cechą charakterystyczną w zarządzaniu wiedzą jest to, że może ona dotyczyć zarówno zarządzania samą informacją, jak i zarządza-

---

<sup>13</sup> Eadem (red.) *Etyka w biznesie*, Wyd. UMCS, Lublin 2010.

<sup>14</sup> A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy danych*, PWE Warszawa 2000.

<sup>15</sup> B. G. Dale, C. L. Cooper, A. Willkinson, *Managing Quality & Human Resources*: Blackwell, Oxford 1999, s. 261.

nia ludźmi, ich rozwojem czy też procesami odnoszącymi się do gromadzenia i udostępniania danych. Zarządzanie informacją to proces, który w dużej mierze skupia się na rozwoju systemów informacyjnych, nie są one jednak na tyle dojrzałe, by samodzielnie funkcjonować. Systemy te w obecnym stadium rozwoju są w stanie gromadzić i przetwarzać duże ilości danych, jednak nie mogą jeszcze skutecznie analizować informacji oraz prowadzić do najważniejszego etapu zarządzania wiedzą, jakim jest tworzenie bardziej efektywnych procesów.

Zarządzania wiedzą jest definiowane także jako zarządzanie ludźmi i ich rozwojem. Rolą zarządzania wiedzą jest tu nie tylko gromadzenie, przekazywanie i przetwarzanie informacji, ale także stałe podnoszenie kompetencji pracowników. W praktyce firmy skoncentrowane na zarządzaniu wiedzą często tworzą bazy danych za pomocą technologii informatycznych, do których łatwy dostęp mają pracownicy. Reasumując, można stwierdzić, iż sukces w wykreowaniu pożądanej w przedsiębiorstwie wiedzy i przełożenie jej na efektywną realizację zamierzonych celów zależy od właściwego połączenia nowoczesnej technologii z odpowiednim podejściem do człowieka. Praktycznie każdy system zarządzania wiedzą powinien bazować na odpowiednim rozwiązaniu wykorzystującym współczesne osiągnięcia technologii informatycznych.

Procesy rozwoju i doskonalenia firmy w jej przygotowaniu na wyzwania, jakie niesie ze sobą XXI wiek, wymuszone są przez:

- globalizację gospodarki światowej polegającą na dominacji firm międzynarodowych, które w poszukiwaniu nowych rynków zbytu i tańszej siły roboczej dużo chętniej i szybciej inwestują w krajach mniej rozwiniętych niż to miało miejsce jeszcze 10–15 lat temu,

- zjawisko przeskoków technologicznych, które powoduje, że firmy uczą się na błędach poprzedników i w naturalny sposób przechodzą do najnowocześniejszych technologii z pominięciem chybionych i błędnych rozwiązań.

Według P. Druckera kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia jest wiedza, zarówno cicha, jak i ukryta. Według wielu ekspertów z dziedziny zarządzania jedynym słusznym działaniem zmierzającym do integracji współczesnych przedsiębiorstw jest ich grupowanie na te, które w swoich działaniach wykorzystują wiedzę (*knowledge intensive*), i te które całkowicie się na niej opierają (*knowledge based*).

Bardzo ważnym problemem współczesnych organizacji jest wybór strategii wiedzy. Wyróżnia się następujące typy strategii wiedzy<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> P. Bzowy, *Nowe tendencje w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006, s. 46–47.

- strategia biznesowa: koncentruje się na tworzeniu, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystywaniu wiedzy,
- strategia zarządzania aktywami intelektualnymi: skupia się na określonych aktywach intelektualnych, np. patenty, technologie, praktyki zarządzania, relacje z klientami, struktura organizacyjna,
- strategia wiedzy personalnej: koncentruje się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą organizacyjną oraz na odnawianiu wiedzy i dzieleniu się nią,
- strategia tworzenia wiedzy: skupia się na uczeniu organizacji, badaniach i rozwoju oraz na motywowaniu pracowników do zdobywania nowej wiedzy,
- strategia transferu wiedzy: koncentruje się na systematycznym podejściu do transferu wiedzy, tj. na pozyskiwaniu, organizowaniu, restrukturyzacji i gromadzeniu wiedzy w celu jej dalszego rozwijania i przekazywania.

W ramach badań prowadzonych przez autora niniejszego artykułu zwrócono się do przedsiębiorstw zorientowanych pro jakościowo, między innymi o wskazanie wyznaczników przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Badania prowadzone były w Zakładzie Zarządzania UMCS w Lublinie w 2011 roku i skierowane zostały do laureatów Polskiej Nagrody Jakości. Przeprowadzono je na podstawie własnej ankiety badawczej, którą skierowano do 56 laureatów, odpowiedzi uzyskano od 48 organizacji. Badaniem objęto wszystkich laureatów Polskiej Nagrody, którzy taki tytuł uzyskali w latach 1995–2010.

Wstępne wyniki badań zaprezentowano na rys. 1.

Z przeprowadzonych badań wynika, że spośród dziesięciu wybranych wyznaczników przedsiębiorstwa opartego na wiedzy największe znaczenie przypisywano: wiedzy i kapitałowi intelektualnemu, które traktowane były jako dominujące zasoby organizacji, ponadto prowadzeniu badań dostarczających wiedzy, a także zatrudnianiu wysokiej klasy specjalistów, licznym inwestycjom w rozwój i wykorzystywaniu wiedzy oraz przekonaniu, że wartość zasobów niematerialnych zasobów decyduje o wartości rynkowej organizacji.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że w opinii badanych przedsiębiorstw istnieje związek pomiędzy sprawnym, efektywnym systemem zarządzania jakością a świadomością potrzeby opracowania i wdrożenia systemu zarządzania wiedzą.

Badani respondenci, laureaci Polskiej Nagrody Jakości, zapytani zostali także o korzyści, jakich oczekują w związku z wprowadzonym systemem zarządzania wiedzą. Wskazano na wzrost skuteczności organizacji, możliwości popularyzacji w przedsiębiorstwach najlepszych praktyk i doświadczeń, wzrost lojalności pracowników, lepsze kontakty z interesariuszami, możliwość wprowadzania innowacji produktowych, skrócenie czasu realizacji zadań, tworzenie



Rys. 1. Wyznaczniki przedsiębiorstwa opartego na wiedzy w ocenie badanych przedsiębiorstw, laureatów Polskiej Nagrody Jakości

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach w 2011 roku

kultury opartej na wartości, kształtowanie postaw, doświadczeń i umiejętności sprzyjających poszerzaniu kompetencji i generowaniu wartości, wzrost wewnętrznej skuteczności decyzyjnej, wzrost produktywności i zysków, pobudzenie pracowników do bardziej efektywnego myślenia o potencjalnych usprawnieniach, co umożliwi wprowadzenie bardziej efektywnych metod pracy, możliwości lepszego dotarcia do wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwach, możliwości obniżki kosztów wytwarzania oraz wzrost konkurencyjności.

Efektywność organizacji jest funkcją ciągłego tworzenia innowacji, a nie generowania pojedynczych rozwiązań radykalnych czy usprawniających. Innowacje usprawniające jednocześnie wykazują pozytywny wpływ na efektywność organizacji<sup>17</sup>. Firmy oceniają poziom efektywności faktycznej w stosunku do pożądanej. Może w związku z tym ujawnić się rozbieżność, czyli luka efektywności. Z przeprowadzonych badań wynika, że im większa luka, tym większy nacisk na badania w zakresie zarządzania wiedzą, w tym na tworzenie nowej

<sup>17</sup> R. Palmer, R. Brookes, *Incremental Innovation: A Case Study Analysis*, „Journal of Database Management” 2002, vol 10, no 1.



wiedzy. Z opublikowanych w literaturze badań wynika, że luka efektywności jest pozytywnie skorelowana z działalnością badawczą (eksploracja wiedzy) i negatywnie z wdrażaniem innowacji usprawniających, czyli eksploatacją wiedzy<sup>18</sup>.

### Zakończenie

W warunkach nasilających się zmian i procesów globalizacji rośnie rola zasobów niematerialnych, w tym w sposób szczególny wiedzy. Wiedza stała się podstawowym zasobem umożliwiającym doskonalenie zarządzania w warunkach Gospodarki Opartej na Wiedzy i społeczeństwa informacyjnego. Zarządzanie wiedzą jest coraz częściej wpisywane w strategię zarządzania polskich przedsiębiorstw, potwierdzają to także wyniki badań prowadzonych przez autora niniejszej pracy. Przedsiębiorstwa, które realizują strategię zarządzania wiedzą, są przedsiębiorstwami opartymi na wiedzy i odnotowują wzrost efektywności działania. Zatem GOW tworzy szanse na sukces organizacji, ale jego warunkiem jest zarówno eksploracja, jak i eksploatacja wiedzy.

### Bibliografia

- Kleer J., *Gospodarka oparta na wiedzy a globalizacja: związki czasowe i przyczynowe*, [w:] J. Kotowicz-Jawor (red.), *GOW – wyzwanie dla Polski*, PWE, Warszawa 2009.
- Bzowy P., *Nowe tendencje w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2006.
- Dale B. G., Cooper G. L., Willkinson A., *Managing Quality & Human Resources*, Blackwell, Oxford 1999.
- Fazlagić A. J., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Millenium, Gniezno 2006.
- Feynman E. P., *What do you care what other people think?* Norton 1988, s. 13–14, [w:] Polkinghorne, *Poza naukę. Kontakt kulturowy współczesnej nauki*, Warszawa 1998, s. 54 za: A. J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. Millenium, Gniezno 2006.
- Kleer J., *Co to jest GOW*, [w:] A. Kukliński (red.) *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN Warszawa 2003.
- Kotowicz-Jawor J., *GOW – wyzwanie dla Polski*, PTE, Warszawa 2009.
- March J. G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1.
- Palmer R., Brookes R., *Incremental Innovation: A Case Study Analysis Journal of Database management*, 2002, vol 10, no 1.
- Pichlak M., *Eksploracja i eksploatacja w kontekście innowacyjności organizacyjnej*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 1.

---

<sup>18</sup> M. Pichlak, *Eksploracja i eksploatacja w kontekście innowacyjności organizacyjnej*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 1, s. 26–31.



- Schulze A., Muehlmeier S., *Balancing Exploration and Exploitation for Innovation*, American Academy of Management Conference, Chicago 2009.
- Skrzypek E. (red.), *Etyka w biznesie*, Wyd. UMCS, Lublin 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Kapitał intelektualny w organizacji*. Wyd. UMCS, Lublin 2009.
- Skrzypek E., *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju*, [w:] J. Żuchowski (red.) *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, Wydawnictwo Politechnika Radomska, Radom 2008.
- Szomburg J., *Biała Księga 2003, Polska wobec Strategii Lizbońskiej, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej*, cz. I. Gdańsk–Warszawa 2003.
- Trewin D., *Measuring a Knowledge-based Economy and Society. An Australian Framework*, Australia Bureau of Statistics, Canberra 2002.
- Zalewski A., *Korporacyjne bazy danych*, PWE, Warszawa 2000.

### **Causes and conditions of knowledge-based economy**

In the article, KBE (knowledge-based economy) conception, definitions and connections between KBE and processes of globalization were shown. KBE definitions pointed to relations occurring between exploration and exploitation of knowledge. Connections occurring between these processes and the effectiveness of the organization were explained. Chosen KBE indicators were described and their usefulness shown in the process of improving the organization. Preliminary results of examinations in enterprises, the winners of the Polish Quality Award were presented.