

# Bogusław Kaczmarek

---

## Menedżerowie wiedzy, kadra dla gospodarki opartej na wiedzy : zarys problematyki

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 501-510

---

2011

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.

*BOGUSŁAW KACZMAREK*

Uniwersytet Łódzki

**MENEDŻEROWIE WIEDZY, KADRA DLA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY  
– ZARYS PROBLEMATYKI**

**Wprowadzenie**

Podejście do wiedzy polegające na rozumieniu jej jako zasobu gospodarczego uległo diametralnej zmianie pod koniec XX wieku. Obserwowane wyczerpanie się potencjału rozwoju przemysłu – koniec ery industrialnej – zapoczątkowało poszukiwanie nowych sił motorycznych rozwoju gospodarczego, a w tym rozwoju przedsiębiorstw. Współcześnie wiedza w coraz szerszym zakresie zastępuje pracę i kapitał, jako podstawowe źródło dobrobytu ekonomiczno-społecznego. Zdolność tworzenia wiedzy, a przede wszystkim jej przekształcania w nowe produkty, usługi oraz technologie decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw i całej gospodarki. W tych warunkach kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość stanowią rdzeń strategii rozwoju przedsiębiorstw. Rozwój technologii informatycznych wyzwolił rewolucje w zakresie gromadzenia, przekazania i udostępniania wiedzy, zarządzania biznesem oraz pracy i życia (Internet, telepraca, e-learning itp.). Obserwujemy dynamiczne przesuwanie struktur gospodarki w kierunku gałęzi przemysłu i usług opartych na wiedzy i powstawania nowych zawodów związanych bezpośrednio i pośrednio z gospodarką opartą na wiedzy (menedżerowie wiedzy).

## 1. Nowi pracownicy – menedżerowie w gospodarce opartej na wiedzy

Punktem wyjścia w tym względzie są nowe wymiary rynku pracy powiązane z polityką strukturalną i edukacyjną kraju, spośród których uwagę zwracają na dwa następujące<sup>1</sup>:

- zawody przyszłości, które pojawią się w określonej perspektywie związku z rozwojem nowych obszarów aktywności gospodarczej. Z reguły mają one charakter niszowy (nie odgrywają istotnej roli w całościowym zatrudnieniu), ale ich zaistnienie i dynamika świadczą o zdolnościach konkurencyjnych całej gospodarki. Można powiedzieć, że zwiastują przyszłe struktury gospodarki;
- nowe ogólne umiejętności i kompetencje – rozwijane niezależnie od rodzaju pracy i kwalifikacji, tworząc modernizacyjny wymiar zatrudnienia w nowoczesnych i tradycyjnych sektorach gospodarki.

Świat pracy przechodzi rewolucyjne zmiany, a wczorajsza rzeczywistość i wczorajsze prawdy znaczą coraz mniej. Globalizacja i nowe technologie powodują, że przedsiębiorstwa przekształcają się w sieci wytwórcze, w których praca jest wykonywana przez projekty, zasadniczo zmieniając stosunki pracy oraz role partnerów społecznych. Pozycja społeczna wynika obecnie z konkretnych umiejętności, wykorzystywanych w życiu zarówno prywatnym, jak i zawodowym. Do podstawowych należą te z zakresu posługiwania się techniką komputerową i multimedialną. Już w latach 80. XX wieku pojawiło się pojęcie piśmienności komputerowej (*computer literacy*), odnoszące się do umiejętności obsługi sprzętu i programów komputerowych. W miarę jednak rozwoju technologii informacyjnych wymagania dotyczące zakresu niezbędnych umiejętności, pozwalających na efektywną pracę z wykorzystaniem ICT, rozszerzyły się – pojawiły się koncepcje piśmienności informacyjnej, cyfrowej oraz multimedialnej. Okazało się bowiem, że istotniejsze, ale zdecydowanie trudniejsze do opanowania, są umiejętności pozyskiwania, analizowania i przetwarzania informacji. Obecnie w ramach umiejętności cyfrowych wyróżnia się ich trzy rodzaje<sup>2</sup>:

- instrumentalne,
- informacyjne,
- strategiczne,

Zakres umiejętności instrumentalnych (operacyjnych) dotyczy codziennego funkcjonowania ludzi (np.: komputerowe prawo jazdy – *European Computer Driving Licence*). Umiejętności informacyjne to te, które są niezbędne do poszukiwania, selekcji i przetwarzania informacji cyfrowych. Natomiast umiejętności stra-

---

<sup>1</sup> K.B. Matusiak, Ł. Arendt, E. Bendyk: *Kadry przyszłości* w: K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.): *Foresing kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP Warszawa 2009, s. 117.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010, s. 196.

tegiczne związane są z wykorzystywaniem informacji jako narzędzi do osiągnięcia określonych celów (biznesowych, związanych z zatrudnieniem, edukacją, polityką czy czasem wolnym).

Zmiany organizacji pracy wywołane rozwojem technologicznym stanowią przyczyny i jednocześnie konsekwencje powstawania nowych zawodów, zanikania starych lub zmiany ich charakteru, a przede wszystkim – zmiany wymagań kwalifikacyjnych wobec pracowników. Rosnące wymagania wobec pracujących we wszystkich branżach i sektorach powodują, że wszystkie nowe i stare, ale zorganizowane na nowy sposób zawody wymagają dużej wiedzy. Ludzkie zdolności adaptacji do tych zmian są ograniczone. Jedną z propozycji nowej stratyfikacji społecznej jest podział na: cogitariat (ci, co wiedzą), digitariat (szczebel pośredni, obsługujący) i profitarat (ci, co z wiedzy żyją)<sup>3</sup>.

Można również spotkać się z bardziej pesymistyczną wizją, w której społeczeństwo dzieli się na<sup>4</sup>:

- proletariusz, którzy nie mają dostępu do komputerów, a tym samym są całkowicie uzależnieni od informacji podawanych w mediach,
- drobnomieszczan, którzy posiadają bierną umiejętność korzystania z komputera,
- nomenklaturę – to najwyższa warstwa, składająca się z osób, które potrafią czynnie używać komputera, tj. posiadają wiedzę na temat wykonywania analiz, odróżniania informacji wartościowych od nie wartościowych itd.

Dominującą kategorią świata pracy stają się dzisiaj pracownicy wiedzy<sup>5</sup>. W dobie gospodarki opartej na wiedzy pracownicy określani dotychczas mianem białe kołnierzyki stali się właściwie pracownikami informacyjnymi (*information workere*). Ponadto powstała nowa kategoria pracowników – złote kołnierzyki – to profesjonaliści z wyższym wykształceniem, których praca wymaga wykorzystania specjalistycznej wiedzy w celu rozwiązywania problemów. Wśród osób należących do tej grupy wymienia się na ogół: lekarzy, księgowych, inżynierów, pracowników uczelni wyższych. Szerokie zastosowanie wiedzy przekładające się na produktywność i innowacyjność doprowadziło do wyróżnienia nowych grup – specjalistów wiedzy (*knowledge professionals*) i zarządzających wiedzą (*knowledge executives*).

W wyniku oczekiwanej „zielonej rewolucji technologicznej” i proekologicznej transformacji gospodarki powstaje nowa kategoria pracowników – *green collars*. Obejmuje ona specjalistów w dziedzinie nowych źródeł energii, budownictwa pro-

---

<sup>3</sup> P. Sienkiewicz, H. Świeboda: *Analiza systemowa telepracy*, w: S.H. Haber (red.): *Spółeczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość*, Kraków 2002, s. 29.

<sup>4</sup> M. Hopfinger: *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku*, Warszawa 2002, s. 29.

<sup>5</sup> Jak twierdzi guru zarządzania P.F. Drucker: *tylko ci, którzy już obecnie pracują nad wyzwaniami dnia dzisiejszego i jednocześnie przygotowują się do nowych doświadczeń, jakie niesie ze sobą przyszłość, zostaną liderami i będą dominować na rynku*, P.F. Drucker: *Zarządzanie XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 9.

ekologicznego oraz doradztwa dotyczącego zielonych stylów życia, nowych form diety (*low-carbon food*), transportu oraz edukacji.

Produkcja społeczna niewątpliwie będzie dalej się upowszechniać, wywierając wpływ na coraz więcej sektorów gospodarki niematerialnej i zawodów związanych z przetwarzaniem wiedzy. Upowszechnienie nowego modelu produkcji rodzi konsekwencje natury nie tylko ekonomicznej. Przede wszystkim dominujące w stosunkach przemysłowych wymagania, dotyczące umiejętności wykonywania konkretnych czynności, odchodzą w przeszłość. Na ich miejsce pojawiają się wymagania dotyczące tzw. kompetencji kluczowych<sup>6</sup>, czyli odnoszących się nie do wykonywania określonych praktycznych czynności, lecz do sprawowania różnorodnych funkcji w tym samym czasie oraz zdolności i akceptowania zmian i adaptacji. Wobec nowych wymagań ludzie muszą ponadto nauczyć się zarządzania samymi sobą<sup>7</sup>.

Poszczególne sektory i branże rozwijają się w różnym tempie, ale te rozwijające się najszybciej z reguły generują najwięcej nowych zawodów i w konsekwencji miejsc pracy. Największa dynamika dotyczy branż najbardziej wrażliwych na procesy globalizacji. Są to obszary związane z komunikowaniem się ludzi, przepływem informacji – informatyka i telekomunikacja (ICT). To właśnie w tej branży, mimo rynkowych sygnałów o dynamicznym rozwoju oraz licznych kierunków kształcenia, występuje od lat rosnący deficyt specjalistów. Potwierdza to tezę dwubiegowości ewolucji rynku pracy (dualizacji): chronicznej nadwyżce nisko wykwalifikowanej siły roboczej, o małych szansach na zatrudnienie, towarzyszy deficyt kadr o wysokich kwalifikacjach w dziedzinie IT.

Informatyka jest podstawową dziedziną horyzontalną, czyli posiadającą szeroki wpływ na rozwój niemal wszystkich dziedzin życia społecznego, gospodarki, nauki, administracji, kultury itp. Można mówić o uzależnieniu się gospodarki i życia społecznego od technologii informacyjnych. W konsekwencji pojawiają się zawody i specjalizacje horyzontalne, odpowiadające na zapotrzebowanie innych

---

<sup>6</sup> Do kluczowych kompetencji zalicza się następujące rodzaje umiejętności:

- uczenia się i rozwiązywania problemów myślenia – dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych funkcjonalnych oraz złożoności zjawisk,
- poszukiwania, segregacji i wykorzystywania informacji z różnych źródeł, doskonalenia się – elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwanie nowych rozwiązań,
- komunikowania się – korzystania z technologii, porozumiewania się w kilku językach, argumentowania i obrony własnego zdania,
- współpracy i porozumienia w grupie,
- działania – organizowania pracy, opanowania technik i narzędzi pracy, projektowanie działań i przyjmowania odpowiedzialności za wyniki.

<sup>7</sup> Jak stwierdza P.F. Drucker: *zarządzać samym sobą muszą nauczyć się wszyscy, nawet ci, których natura obdarzyła umiarkowanymi zdolnościami. Musimy wszyscy [...] nauczyć się rozwiązać, [...] robić to, co wychodzi nam najlepiej. Przez pięćdziesiąt lat kariery zawodowej musimy zachować bystrość umysłu i energię oraz wiedzieć, w jaki sposób i w którym momencie zmienić pracę lub znaleźć dodatkowe zajęcia*, P.F. Drucker: *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business – Polska” 2003, nr 3, s. 43.

branż i sektorów na specjalistów potrafiących w danych branżach twórczo zastosować określone technologie informacyjne i telekomunikacyjne. Gospodarka przekształcająca się w kierunku bardziej zelektronizowanych usług potrzebuje technologii informacyjnych, a tym samym szerokich umiejętności i cech pracowników zdolnych do korzystania z ICT. Rozwój zapotrzebowania kadr i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych powinniśmy odnosić do trzech grup zawodowych<sup>8</sup>:

- twórców rozwiązań teleinformatycznych,
- dostawców usług opartych na tych rozwiązaniach (serwisów WWW, mediów elektronicznych, usług telekomunikacyjnych i dostępowych),
- pracowników firm spoza sektora ICT, będących użytkownikami technologii informacyjnych (w tym również konsumentów),

Edukacja i rozwój kompetencji zawodowych w każdej kategorii są inne, za czym musi nadążyć system szkolnictwa i programy szkoleniowe.

## 2. Prognoza sektorowa nowych menedżerów wiedzy

Rozwój gospodarki wiedzy pozwala prognozować popyt na następujące nowe specjalności menedżerów wiedzy<sup>9</sup>:

### 1. Informatyka i usługi internetowe:

- specjaliści sieciowi to różnego rodzaju programiści – administratorzy systemów baz danych, administratorzy sieci komputerowych, projektanci i wykonawcy stron WWW oraz koordynatorzy przedsięwzięć multimedialnych;
- teleinformatycy – to także przyszłościowa kategoria, związana głównie ze spektakularnym rozwojem telefonii bezprzewodowej i jej technologicznych powiązań z rozwojem sieci;
- mechatronicy to przyszłościowy zawód, będący synergią różnych dziedzin nauki – mechaniki precyzyjnej, sterowania elektronicznego, myślenia systemowego, wykorzystywanych przy projektowaniu produktów i procesów produkcyjnych. Stąd mechatronik to osoba, która posiada wiedzę interdyscyplinarną z zakresu mechaniki, elektroniki i informatyki.

W związku z rozwojem poszczególnych segmentów rynku powstały już i nadal się pojawiają nowe nazwy zawodów, głównie dotyczy to internetowych zawodów przyszłości związanych z:

---

<sup>8</sup> K.B. Matusiak, T. Arendt, E. Bendyk: *Kadry przyszłości...*, op. cit, s.122.

<sup>9</sup> G. Gromada, M. Nowak, M. Matusiak: *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Łódź–Poznań–Warszawa–Wrocław 2006, s. 246.

- szeroko pojętą reklamą – *copywriter*,
- projektowaniem, tworzeniem i utrzymywaniem witryny internetowej – *webmaster*,
- śledzeniem ruchów na witrynach internetowych – *traffic manager*,
- liczbowym, szczegółowym śledzeniem takich ruchów – *new metrics analyst*,
- organizacją i sposobem prezentacji zawartości stron WWW – *content manager*,
- opracowaniem strategii firmy komunikacyjnej za pomocą poczty (przychodzącej i wychodzącej) – *e-mail channel specialist*,
- ergonomicznym i psychologicznym projektowaniem interfejsów użytkownika oraz wyszukiwaniem słabych punktów w sieciach i ich zabezpieczaniem – *ethical hacker*.

Niewątpliwie przyszłościowe są wszystkie zawody związane stricte z wyszukiwaniem i przetwarzaniem informacji, np.:

- *researcher* – menedżer informacji, broker i selektor informacji,
- specjalista od klasyfikacji i indeksowania informacji/treści,
- specjalista od zarządzania przepływem informacji,
- audytor wiarygodności informacji,
- specjalista od optymalizacji pozycjonowania informacji w serwisach wyszukiwujących,
- broker praw własności intelektualnej.

*Researcherzy* różnego rodzaju będą poszukiwani, aby pomagać w poruszaniu się po gąszczu informacji i sieciowisku. Część takich wyszukiwaczy już funkcjonuje na rynku pracy. Mogą to być np. pracujący w gazetach *researcherzy* wyszukiujący informacje dla dziennikarzy albo *researcherzy* wyszukiujący określone produkty lub usługi, których zadaniem jest odnalezienie konkretnych informacji i dostarczanie gotowych wyników wyszukiwania klientowi. Tacy wyszukiwacze mogą być zatrudnieni do konkretnych zadań, zarówno jako wolni strzelcy, jak i jako etatowi pracownicy w firmach.

2. Drugą przyszłościową kategorią są zawody związane z szybko rozwijającą się biotechnologią, z rynkiem zdrowej żywności (biorolnik), z ochroną środowiska naturalnego, głównie w branżach związanych z rozwojem i obsługą urządzeń funkcjonujących przy wykorzystaniu naturalnych źródeł energii oraz z przeróbką odpadów – np. odkażacz środowiska, biotechnolog, zajmujący się inżynierią w hodowli roślin i zwierząt.
3. Przyszłościowy charakter mają zawody związane z opieką nad ludźmi i ochroną zdrowia. Zmiany w tej materii dotyczą zarówno modyfikacji opieki w kierunku działania w sieciach (np. poradnictwo medyczne, domowa pomoc zdrowotna), jak i zmian w zarządzaniu placówkami (menedżerowie szpitalni czy menedżerowie placówek opieki). Rosnący popyt na

zawody związane z opieką osobistą i ochroną zdrowia wynika także z rosnącej długości życia i obserwacji tendencji siwienia społeczeństw. Dlatego takie kategorie, jak: opiekunowie, pielęgniarze, rehabilitanci, ale także firmy specjalizujące się w drobnych usługach dla ludzi w podeszłym wieku oraz wdrażający i obsługujący technologie zapewniające osobom starszym samodzielne funkcjonowanie będą tymi, na których pracę zapotrzebowanie najprawdopodobniej będzie systematycznie rosło.

#### 4. Edukacja:

- Szkoleniowcy i trenerzy to wobec zachodzących zmian także przyszłościowe profesje. Wymóg czasów – kształcenie ustawiczne – oraz rosnąca konkurencja powodują, że firmy, aby utrzymać się na rynku, muszą inwestować w ludzi, bo potrzebują wszechstronnie wykształconych i wytrenowanych pracowników. Wzrośnie zapotrzebowanie w procesach na dydaktyków medialnych w związku z wykorzystaniem w procesach nauczania technologii informatyczno-komunikacyjnych (e-learning) i Internetu (*webeducation*),
- Duży potencjał rozwoju otwiera się przed specyficzną kategorią trenerów (tzw. coachów). Coach to połączenie trenera osobistego, mentora i psychologa, którego zadaniem jest kierowanie procesem uczenia się oraz rozwiązywania problemów osoby poddanej coachingowi, tak aby osiągnęła ona określone wcześniej cele. Rosnący poziom stresu oraz chęć osiągnięcia sukcesu w rozwiniętych społeczeństwach ery gospodarki opartej na wiedzy powodują coraz większy popyt na coaching. Coaching może mieć zastosowanie w wielu dziedzinach życia – obecnie najpopularniejszy jest w sporcie, niemniej może być stosowany również w edukacji (nauczyciel czy wykładowca może pełnić taką funkcję) czy biznesie (coaching klientów, pracowników),
- Doradcy pracy i doradcy zawodowi to również tzw. kategorie przyszłościowe, które mają i będą miały dwie zasadnicze misje do spełnienia – po pierwsze, pomoc jednostkom w funkcjonowaniu w obrębie zmieniających swe struktury rynków pracy, po drugie, ich dyslokacje poprzez wskazanie obszarów niezapełnionych programów szkoleniowych, specjalistów edukacji wspomaganej komputerowo, brokerów edukacyjnych, ekspertów ds. technologii dydaktycznych, e-learningu itp.

Można powiedzieć, że zarysowane tendencje dotyczą wszystkich krajów rozwiniętych, ale zróżnicowanie na poszczególnych rynkach może być odmienne w zależności od poziomu gospodarczego i społecznego poszczególnych państw i społeczeństw<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Zob. E. M. Rogers: *Diffusion of innovations*, Free Press, N.Y. 2003.



Oczywiście rodzi to określone konsekwencje po stronie podaży zarówno w sensie zmian w systemie kształcenia oraz edukacji, jak i w zakresie ochrony własności intelektualnej pracowników i menedżerów wiedzy.

Rozwój nowoczesnej gospodarki zmienia charakter wykształcenia i oczekiwania względem pracowników. Oprócz tradycyjnych kwalifikacji zawodowych (zwanych twardymi) na znaczeniu zyskują ogólne umiejętności, tzw. kompetencje kluczowe (społeczne), rozwijane niezależnie od rodzaju pracy, zawodu i stanowiska. Potrzebne kompetencje nowoczesnej gospodarki inaczej prezentują się w odniesieniu do kadry zarządzającej i pracowników. W odniesieniu do kadry zarządzającej oczekuje się rozwoju kompetencji w zakresie:

- umiejętności funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym,
- pracy w zespole i zarządzania zespołami,
- kreatywności i przedsiębiorczości,
- zarządzania wiedzą,

Natomiast w odniesieniu do pracowników oczekuje się przede wszystkim rozwoju kompetencji w zakresie przekwalifikowalności i mobilności oraz znajomości technologii informatycznych.

Nowoczesny pracownik, niezależnie od profilu kształcenia, musi dysponować zestawem tzw. umiejętności miękkich, bez których utrzymanie pracy będzie niezwykle trudne. Ekspertcy rynku pracy podkreślają, że pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym, traci się zaś w 70% z braku kompetencji społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych. Pracownik kreatywny to wszechstronnie przygotowany absolwent szkoły czy uczelni, który co najmniej kilka razy w życiu zmienia zawód i będzie w stanie dostosować się do potrzeb rynku. O jego szansach na rynku decyduje elastyczność i chęć uczenia się, sprawne władanie wszystkimi zdobyczami technik zarządzania informacją oraz umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej i zespołowej pracy projektowej.

Postępujące wykorzystanie nowoczesnych czynników w gospodarce i ich nasycenie złożoną wiedzą, bez względu na poziom uświadomienia sobie tego zjawiska, wywołują problem definiowania własności niematerialnych i ich ochrony, wiąże się to bowiem z procesem podejmowania kluczowych decyzji gospodarczych. Nowe produkty, wzory i znaki oraz projekty twórcze pojawiają się na rynku prawie codziennie i są wynikiem nieustającej innowacyjności i kreatywności ludzkiej, a przedsiębiorstwa, zwłaszcza MŚP, są często siłą napędową takich innowacji. Nie zawsze jednak tak powszechnie przyjmowana teza idzie w parze ze zdolnością racjonalnej ochrony cennych, z ekonomicznego punktu widzenia, rezultatów kreatywności i innowacyjności ludzi. Równie często bowiem zdolność kreatywna i innowacyjna nie jest wykorzystywana, ponieważ wiele przedsiębiorstw nie korzysta w pełni z systemu własności intelektualnej i przemysłowej, jaką mogą zapewnić rezultatom swej kreatywności, np.: wynalazkom, znakom i wzorom. Pozostawione

bez ochrony dobre pomysły mogą być utracone na rzecz konkurentów, którzy dysponują środkami, aby korzystnie skomercjalizować produkt lub usługę, pozostawiając rzeczywistego wynalazcę lub twórcę bez jakichkolwiek finansowych korzyści lub wynagrodzenia. Potrzebne jest zatem opracowanie i wdrożenie systemu ochrony własności intelektualnej (kapitału intelektualnego) zarówno na poziomie przedsiębiorstw i organizacji, jak i na poziomie całej gospodarki.

## Podsumowanie

Gospodarka oparta na wiedzy – menedżerowie i specjaliści (pracownicy) w tej gospodarce to nie tylko nowoczesny i bardzo pozytywnie oceniany oraz potrzebny, rozumując kategoriami ekonomicznymi, zasób gospodarczy, ale także problem, który wymaga zmian między innymi w systemie organizacji szkolnictwa, systemie prawnym itd. Prawdopodobnie od szybkości dostosowania się tych dwu ograniczonych systemów do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy będzie zależała pozycja konkurencyjna naszych przedsiębiorstw i naszej gospodarki na rynkach międzynarodowych i na rynku globalnym.

## Literatura

1. Drucker P.F.: *Zarządzanie XXI wieku*, Warszawa 2000.
2. Drucker P.F.: *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business – Polska” 2003.
3. Gromada G., Nowak M., Matusiak M.: *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Łódź–Poznań–Warszawa–Wrocław 2006.
4. Hopfinger M.: *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku*, Warszawa 2002.
5. Matusiak K.B.: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010.
6. Matusiak K.B., Arendt Ł., Bendyk E.: *Kadry przyszłości*, w: Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (red.): *Foresing kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.
7. Rogers E.M.: *Diffusion of innovations*, Free Press, N.Y. 2003
8. Sienkiewicz P., Świeboda H.: *Analiza systemowa telepracy*, w: S.H. Haber (red.): *Spółczesność informacyjna – wizja czy rzeczywistość*, Kraków 2002.

**KNOWLEDGE MANAGERS, CADRES FOR KNOWLEDGE BASED  
ECONOMY – GENERAL COMMENTS****Summary**

This paper is an introductory consideration in pointing to the role and meaning of knowledge managers in corporations and economy. There are two main issues that are addressed:

- contemporary perspective on knowledge managers, and
- an attempts of short term forecast of demand for knowledge management

The above mentioned analysis are based n the notion of knowledge based economy.

*Translated by Bogusław Kaczmarek*