

Joanna Kubicka, Teresa Kupczyk

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

STAN WDROŻENIA MODELU GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY W DOLNOŚLĄSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W OPINII KADRY KIEROWNICZEJ – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Opracowanie przedstawia rozważania na temat stanu wdrożenia w Polsce modelu gospodarki opartej na wiedzy na tle doświadczeń międzynarodowych. Prezentuje proponowaną przez literaturę przedmiotu terminologię pojęć gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. Opisuje wyniki badań empirycznych, których celem było ustalenie, czy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw z Dolnego Śląska ich organizacje są już organizacjami opartymi na wiedzy. W artykule podjęta została próba porównania i uchwycenia różnic występujących między opiniami kadry kierowniczej średniego i wyższego szczebla, między mikro-, małymi i średnimi oraz dużymi przedsiębiorstwami, a także między przedsiębiorstwami z kapitałem polskim i zagranicznym.

1. Wstęp

Polskie przedsiębiorstwa stoją obecnie w obliczu fundamentalnych zmian. Globalizacja i rozwój nowoczesnych technologii i wiedzy dają duże możliwości osiągnięcia zysków i rozwoju, ale też zwiększa się ryzyko, skraca się czas reakcji, a popełniane błędy stają się znacznie bardziej kosztowne i nieprzewidywalne w skutkach. Potwierdziły to ostatnie negatywne wydarzenia gospodarcze w wielu krajach i wszechobecny kryzys na skalę międzynarodową. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że największą szansę na przetrwanie i powodzenie mają w takich warunkach te organizacje, które wdrożą model gospodarki opartej na wiedzy, uelastycznią swoje struktury, zmienią sposób zarządzania i postawią na kapitał ludzki, w tym na jego wiedzę, motywację i kreatywność. Wskazuje się, że kapitał intelektualny stanowi najgłębszy i najistotniejszy potencjał rozwojowy, w tym także dla Polski. Podkreśla się jednak, że pod wieloma względami wartość tego potencjału w naszym kraju jest obecnie niższa niż w wielu krajach świata o wysokich dochodach. Mimo to uważa się, że tylko taka strategia rozwoju Polski, która w wiedzy upatrywać będzie główną przewagę konkurencyjną Polski, stwarza szansę zrównoważonego rozwoju [Weresa (red.) 2009]. Wielu teoretyków i praktyków zadaje sobie pytanie, jaki

jest obecny stan wdrożenia w Polsce gospodarki opartej na wiedzy i jak ocenia sytuację kadra kierownicza przedsiębiorstw. Pytanie to stało się inspiracją do przeprowadzenia badań empirycznych, których celem było ustalenie, czy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw z Dolnego Śląska ich organizacje są już organizacjami opartymi na wiedzy. Badania te przeprowadzone zostały w ramach projektu pt.: „Wsparcie dla rozwoju i adaptacji na Dolnym Śląsku” realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz krajowego wkładu publicznego w ramach Programu operacyjnego „Kapitał ludzki 2007-2013” (nr umowy UDA-POKL.08.01.02-02-065/08-00).

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników badań dotyczących opinii kadry kierowniczej dolnośląskich przedsiębiorstw na temat stanu wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy w ich przedsiębiorstwach na tle sytuacji w Polsce i świecie.

2. Gospodarka i organizacja oparte na wiedzy **– ustalenia terminologiczne**

Mimo licznie prezentowanych opinii w literaturze przedmiotu w dalszym ciągu pojęcia gospodarki i organizacji opartych na wiedzy nie są rozumiane jednoznacznie. Znaczna część przedstawicieli przedsiębiorstw nie zna jednoznacznej definicji tego, czym jest gospodarka oparta na wiedzy. Nieokreśloność tego pojęcia sprawia, że programy jej budowy są również dość niejasne, co może negatywnie wpływać na zakres i tempo wdrożenia tego modelu w polskiej gospodarce. Zdaniem P. Druckera gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał jest kluczowym zasobem [Drucker 1999]. Wiedza jest tu głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego [Rakowska, Sitko-Lutek 2000] stanowiącym główne źródło bogactwa i najważniejszy czynnik produkcji [Chojnicki, Czyż 2003, s. 203; Onak-Szczepanik 2009; Piech 2009, s. 214; World Bank 2006, s. 2]. Zdaniem A. Kuklińskiego [Kukliński 2003] za najlepszą definicję gospodarki opartej na wiedzy (GOW) należy uznać tę zaprezentowaną przez OECD (2001) i Instytut Banku Światowego. Według niej GOW to gospodarka, w której wiedza jest tworzona, zdobywana, transmitowana i użyta efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, jednostki i wspólnoty. Pozostawiając bez rozstrzygnięcia ustalenia terminologiczne, podkreślenia wymaga fakt, iż zmianie ulegają dotychczasowe znaczenie i wartość informacji i wiedzy oraz sposoby zarządzania nimi. Rosnąca kompleksowość, dynamika i nieciągłość otoczenia wymuszają konieczność zdobywania, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej ilości informacji w coraz krótszym czasie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 68; Skrzypek 2009, s. 34]. Jednak samo posiadanie informacji nie wystarcza do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Obecnie informacji przypisuje się jedynie znaczenie niejako „wkładu” lub „produktu” procesów przetwarzania wiedzy [Gladstone 2004, s. 51]. Dane, które zostały poddane klasyfikacji i kategoryzacji lub

zostały uporządkowane w jakiś inny niż pierwotny sposób, stają się informacjami, które po nadaniu im pewnego porządku i wyciągnięciu wniosków oraz wykorzystaniu ich mogą być uznane za wiedzę [Lichtarski (red.) 2005, s. 371]. Wiedza powstaje w wyniku działań, w kontaktach interpersonalnych, w trakcie swobodnych dyskusji, w wyniku istnienia relacji klient–dostawca. Tworzona jest przez płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, wartości, użytecznych informacji i fachowego spojrzenia stwarzającego podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji [Evans 2005; Jashapara 2006; Lichtarski 2003; Pfeffer, Sutton 2002; Gawrylczuk, Sobieska 2008]. Wiedza to efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia [McDermott 1999, s. 106; Chodyński 2007, s. 19], to połączenie informacji ze zrozumieniem w jaki sposób ich użyć [Brooking 1999, s. 5; Chodyński 2007, s. 19]. Istotną staje się zatem świadomość, że zarządzanie informacją jest jedynie krokiem wstępu do zarządzania wiedzą [Mierzejewska 2005, s. 57; Mięka, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 18]. Przejście do koncepcji zarządzania wiedzą wymaga przeniesienia znaczenia z samej informacji i narzędzi służących jej pozyskaniu i dystrybuowaniu na wspieranie pracy opartej na wiedzy, czyli kreatywności i tworzeniu wartości dodanej do informacji [Gladstone 2004, s. 51; Mięka 2008, s. 98]. Wiedza zatem jest to informacja, która została zrozumiana, wzbogacona o osąd oraz wykorzystana w działaniu [Błaszczuk i in. 2004, s. 13; Skrzypek 2009, s. 34]. Ostateczny kierunek powinien się odbywać od danych przez przetwarzanie wiedzy do mądrości [Clark 2004].

Podsumowując, przesłaniem, jakie pozostawił P. Drucker w dobie bezprecedensowej dostępności przetworzonych informacji dla każdego, kto dysponuje laptopem, źródłem prawdziwej siły, jest umiejętność analizowania i interpretowania informacji i przekładania jej na działania [Edersheim 2009].

Podobnie jak gospodarka, tak i organizacja oparta na wiedzy nie jest interpretowana w sposób jednolity. Istota organizacji wiedzy przejawia się w zdolności do pozyskiwania, rozwijania i wykorzystywania wiedzy, w rozwoju i uczeniu się, w zachęcaniu pracowników do kształcenia oraz poszukiwaniu skutecznych rozwiązań problemów, jakie w tej organizacji występują. Wiedza ma tu wartość strategiczną. Poprzez gromadzenie informacji ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych tworzone są zasoby wiedzy stające się źródłem przewagi konkurencyjnej. Kluczową kompetencją takiej organizacji jest więc uczenie się [Senge i in. 2002]. Jej cechami charakterystycznymi jest to, że:

- wytwarza produkty bogate w wiedzę (tzn. takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub dostarcza usług opartych na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej) [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 135; Mięka 2008, s. 33; Grudzewski, Hejduk (red.) 2008];
- zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, tzn. pracowników wiedzy, stanowiących trzon wszystkich zatrudnionych [Mięka, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 21; Grudzewski, Hejduk (red.) 2008], budując przewagę strategiczną na podstawie

- niewpowtarzalnych kompetencji [Morawski 2008; Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 21; Skrzypek 2004, s. 75; Perechuda 2005, s. 33];
- o jej wartości rynkowej w decydującym stopniu przesądza wartość kapitału intelektualnego, a to oznacza, że stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej jest większy od 2 [Kukliński 2003, s. 179; B. Onak-Szczepanik 2009];
 - opiera się na sieciach wzajemnie współdziałających na podstawie różnych form powiązań, przedsiębiorstw partnerskich [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 21], krzewi się w niej pracę zespołową [Morawski 2008];
 - ich struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu na efektywnym wykorzystaniu wiedzy [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 135; Mikuła 2008, s. 33], odchodzi się w niej od hierarchii na rzecz relacji [Morawski 2008];
 - inwestuje w zasoby niematerialne, kapitał intelektualny [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 33];
 - ma umiejętność działania warunkach globalizacji, bardzo wysokiego ryzyka oraz szybko podejmuje decyzję [Macias 2007, s.19; Huk 2008];
 - wykorzystuje technologie informatyczne i komunikacyjne [Macias 2007, s. 19; Huk 2008; Morawski 2008];
 - chroni wiedzę niejawną przed jej wpływem [Perechuda 2005, s. 33].

Na potrzeby niniejszych badań przyjęto, że gospodarka oparta na wiedzy definiowana będzie jako gospodarka, w której wiedza jest głównym czynnikiem produktywności, przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego [Rakowska, Sitko-Lutek 2000].

3. Diagnoza stopnia przekształcania się polskiej gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy

Poziom zaawansowania wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy prezentuje się w Polsce niekorzystnie. W Rankingu „Knowledge Economy Index” 2008 Polska zajęła 36 miejsce na 140 państw. Lepsze miejsca zajęły nawet takie państwa, jak Estonia (21), Węgry (28) czy Czechy (29) [*Knowledge Economy... 2008*]. Wskaźnik gospodarki opartej na wiedzy – *Knowledge Economy Index* – KEI – jest to narzędzie wykorzystywane do dokonywania porównań na poziomie międzynarodowym, jak też oceniającym zdolność sprzyjania środowiska gospodarki do efektywnego używania wiedzy dla rozwoju ekonomicznego¹. W rankingach konkurencyjności polska gospodarka zajmuje także dość odległe miejsca: 44 [IMD 2008] i 51 [WEF 2008]. Co niepokojące, sytuacja ta utrzymuje się w okresach wieloletnich [IMD 2008; WEF 2008]. Wprawdzie widać w ostatnich latach lekką poprawę, ale w dalszym ciągu kadra kierownicza uważa, że brakuje środowiska dla rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjnej gospodarki w Polsce. Podobnie sytuację ocenia Światowe Forum Ekonomiczne [WEF 2008]. Z pewnością nie jest ułatwieniem dla tej sytuacji fakt, że

¹ Na podstawie rankingu [*Knowledge Economy... 2008*].

Polacy w zbyt małym stopniu inwestują w wiedzę i uczestniczą w kształceniu, zwłaszcza ustawicznym. Zaledwie 18% polskich pracowników w grupie wiekowej 25-64 lata miało w 2006 r. wykształcenie wyższe, przy czym średnia w krajach OECD wynosiła 27% [*Highlights from...* 2008]. Wprawdzie podkreślenia wymaga to, iż liczba ta dynamicznie rośnie na poziomie około 5% [*Highlights from...* 2009], niemniej dystans do innych krajów Unii Europejskiej jest jednak znaczny. Gorzej prezentuje się w Polsce uczestnictwo w kształceniu ustawicznym. Jest ono znacznie niższe niż w krajach rozwiniętych Unii Europejskiej i wynosi 4,7%. Dla przykładu w Danii jest to 29%, a w Wielkiej Brytanii – 26%. Średnia dla UE wynosi 9,6% (Eurostat).

Niestety wśród przedsiębiorców brakuje przekonania co do konieczności nieustannego rozwoju, w tym nawet kompetencji menedżerskich. Z badań Fundacji Obserwatorium Zarządzania, przeprowadzonych w 2007 r. jasno wynika, że jedynie 11% właścicieli firm w Polsce było zdecydowanie przekonanych o konieczności rozwijania umiejętności i wiedzy w zakresie zarządzania firmą i prowadzenia biznesu, a kolejne 21% było o tym raczej przekonanych. Blisko dwie trzecie nie widziało potrzeby szkolenia się [Boni 2009].

Gospodarka oparta na wiedzy wymaga innowacyjności. Jest niezbędna, by sprostać wysokiej konkurencyjności światowej gospodarki. Zgodnie z rankingiem European Innovation Scoreboard 2008 Polska zaliczana jest do państw doganiających (najmniej innowacyjnych) obok takich krajów, jak Bułgaria, Litwa, Łotwa, Malta czy Rumunia. Ten stan nie powinien dziwić, zważywszy na poziom wydatków na prace badawczo-rozwojowe w Polsce, który wyniósł w 2006 r. 0,56% PKB (w 2007 r. w UE 27 – 1,83% PKB). W przewodzącej w rankingu w UE Szwecji ich poziom w 2007 r. wyniósł 3,63% PKB [Raport z wykonania Strategii... 2008]. Jedną z powszechnie stosowanych miar innowacyjności gospodarki jest liczba patentów. Liczba polskich wniosków patentowych pozostaje od kilkunastu lat niezmiernie niska. Mimo że w okresie 2000-2006 udział podmiotów zagranicznych w finansowaniu B+R wzrósł niemal czterokrotnie do poziomu ok. 7% ogółu wydatków B+R przedsiębiorstw, co na tle innych państw europejskich, takich jak Wielka Brytania, Austria czy Grecja, nie jest wynikiem imponującym², to nadal rodzime firmy odstają pod względem zgłaszanych wniosków patentowych oraz rejestrowanych patentów nie tylko od innych krajów europejskich, ale również od dynamicznie rozwijających się gospodarek Korei, Brazylii czy Chin. Istotne jest zatem pytanie, jakiego poziomu wydatki powinny być przeznaczane i pozwoliłyby polskiej nauce zaistnieć na globalnym rynku innowacji? Niemcy np. ustaliły, że w perspektywie do 2010 r. zamierzają podnieść udział nakładów na B+R do poziomu 3,0%, czyli takiego, jaki zakłada strategia lizbońska. Natomiast Polska w Strategii rozwoju kraju na lata 2007-2013 za cel przyjęła podniesienie wydatków do poziomu 1,5% PKB w 2010 r. i 2,0% w 2015 r. [Weresa (red.) 2009, s. 211].

² W każdym z tych krajów udział zagranicznych źródeł finansowania badań i rozwoju wynosi powyżej 20%.

4. Opinia kadry kierowniczej dolnośląskich przedsiębiorstw na temat stopnia zaawansowania wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy – wyniki badań własnych

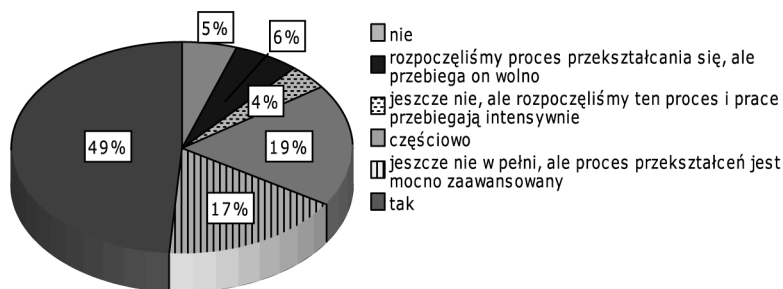
W badaniach przyjęto hipotezę polegającą na stwierdzeniu, że w opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska zarządzane przez nią przedsiębiorstwa nie są jeszcze w pełni organizacjami opartymi na wiedzy oraz że istnieją różnice w opiniach na ten temat między kadrami kierowniczą średniego i wyższego szczebla, kadrami z mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, a także z przedsiębiorstw z kapitałem polskim i zagranicznym. W celu weryfikacji stawianych hipotez przeprowadzono postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe na podstawie ankiety.

Zastosowano w niej dobór kwotowy, na który zdecydowano się nie tylko ze względu na cele badań, ale przede wszystkim ze względu na możliwości badawcze. W wyborze kwotowym zdefiniowano kryteria, które istotnie różnicują populację ze względu na przedmiot badania. Wybrano takie podejście po pierwsze dlatego, że przyjęta próba w znacznym stopniu odpowiada strukturze populacji ze względu na wyróżnione cechy, po drugie – jednostki wewnątrz grupy (warstwy) cechują się większą jednorodnością. Dobór przedsiębiorstw i respondentów dokonany został na podstawie płci kadry kierowniczej, szczebla zarządzania, wielkości przedsiębiorstwa, lokalizacji (NUT3), zakresu działalności przedsiębiorstwa (PKD).

W badaniach wzięło udział 314 przedstawicieli kadry kierowniczej z terenu Dolnego Śląska, w większości mężczyźni (56%). 40% badanych stanowili kierownicy, 35% – właściciele/współwłaściciele firm, 18% – dyrektorzy/zastępcy dyrektorów, 6% – prezesi zarządu i 2% – członkowie rad nadzorczych. Respondenci pochodzili z 303 przedsiębiorstw, z czego 30% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 39% – małe lub średnie i 31% – przedsiębiorstwa duże.

Prawie połowa (49%) badanej kadry kierowniczej uważa, że ich przedsiębiorstwa można nazwać organizacjami opartymi na wiedzy. 46% badanych twierdzi, że proces wdrożenia tego modelu gospodarki rozpoczął się, lecz tempo zmian mieści się między wolnym a intensywnym. Tylko 5% definitywnie stwierdza, że ich przedsiębiorstw nie można uznać za organizacje oparte na wiedzy. Pełen zakres odpowiedzi prezentuje rys. 1.

Mając na uwadze ocenę wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce dokonaną przez międzynarodowe środowiska, można stwierdzić, że optymizm badanej kadry kierowniczej może budzić pewne wątpliwości. Z jednej strony za naturalne należy uznać to, że w pewnym stopniu respondenci starali się przedstawić swoje firmy w nieco lepszym świetle. Z drugiej jednak strony być może tak dobra ocena badanych przedsiębiorstw przez swoich menedżerów podyktowana jest faktem posiadania coraz lepszego kapitału ludzkiego. Polska dokonała przecież w ostatnim czasie znacznego postępu w dziedzinie jakości edukacji i kwalifikacji siły roboczej [*Highlights from...* 2009]. Nie bez znaczenia jest fakt, iż przedsiębiorstwa na Dolnym Śląsku rozwijają się lepiej niż w innych regionach Polski. Sprzyjają temu

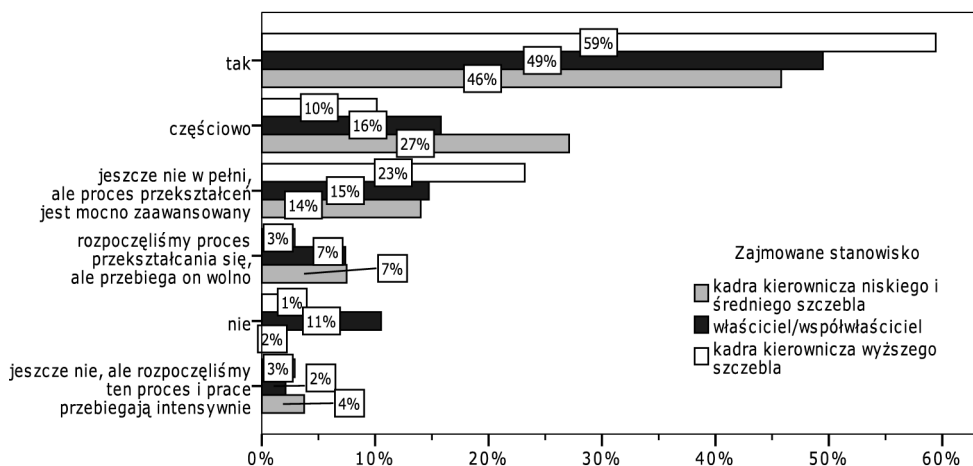


Rys. 1. Odpowiedź na pytanie: Czy organizację, którą Pan/Pani zarządza, można nazwać organizacją opartą na wiedzy? – cała populacja

Źródło: badania własne.

liczne inwestycje i łatwy dostęp do dobrze wykwalifikowanych kadr, w tym licznej grupy absolwentów szkół wyższych.

Charakterystyczną cechą odpowiedzi respondentów jest zróżnicowanie poglądów zależnie od zajmowanego stanowiska. Im wyższe stanowisko zajmuje menedżer, tym jest bardziej przekonany, iż w jego przedsiębiorstwie wdrożono już model gospodarki opartej na wiedzy. Spośród kadry kierowniczej wyższego szczebla aż 59% jest tego zdania, mniejszymi optymistami są właściciele i współwłaściciele przedsiębiorstw (49%). Nieco inaczej na zagadnienie patrzy kadra kierownicza najniższego i średniego szczebla. 46% z nich uważa, że ich organizacje są oparte na wiedzy, a 27% – że opierają się na wiedzy tylko częściowo (rys. 2). Ta różnica po-



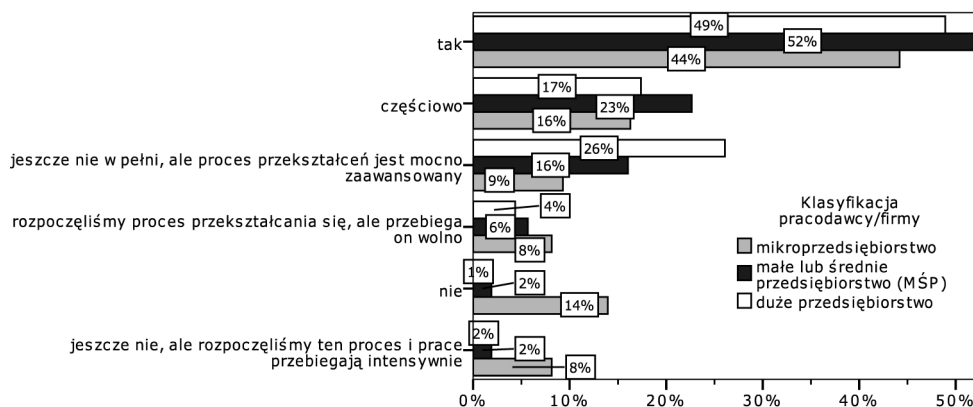
Rys. 2. Odpowiedź na pytanie: Czy organizację, którą Pan/Pani zarządza, można nazwać organizacją opartą na wiedzy? – kadra kierownicza średniego i wyższego szczebla

Źródło: badania własne.

glądów dowodzi, iż rzeczywistość wewnątrz przedsiębiorstw jest jednak nieco inna, a poglądy kadry kierowniczej wyższego szczebla mają w jakimś stopniu charakter bardziej postulatyczny niż rzeczywisty. Kierownicy, w szczególności liniowi, mają lepszy ogląd sprawy w sferze sytuacji w poszczególnych komórkach organizacyjnych czy projektach realizowanych w przedsiębiorstwach. Nie zmienia to jednak faktu, że pozytywnie należy ocenić zaobserwowaną dużą orientację na wiedzę zarówno kadry kierowniczej wyższego szczebla, jak i właściciele firm. Wygląda na to, że mają oni ugruntowane strategie rozwoju w kierunku wykorzystywania wiedzy. Literatura przedmiotu dostarcza empirycznych dowodów na istnienie związków między orientacją menedżerów na wiedzę i dobrymi ekonomicznymi wynikami zarządzanych przez nich przedsiębiorstw [Weresa (red.) 2009, s. 269-283]. To może być ważnym czynnikiem wspierającym pozytywne zmiany w przedsiębiorstwach i w całej gospodarce.

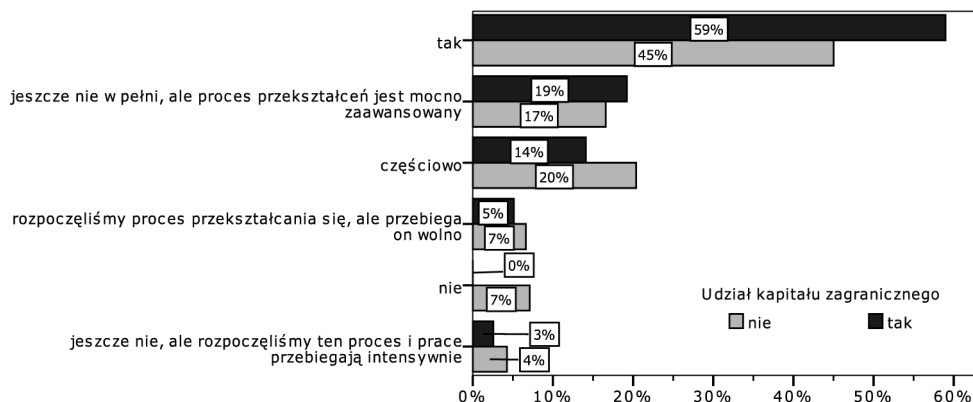
W trakcie badań zidentyfikowano także istniejące różnice między opiniami menedżerów wynikające z klasyfikacji pracodawców. Oparcie gospodarki na wiedzy deklaruje kadra kierownicza głównie z małych i średnich przedsiębiorstw (rys. 3). Prawdopodobnie wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwa te dysponują dość często ograniczonymi aktywami materialnymi, a potencjał pracy ludzkiej staje się najważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Najgorzej wygląda sytuacja z wdrożeniem modelu gospodarki opartej na wiedzy w mikroprzedsiębiorstwach (rys. 3).

Interesujące jest porównanie odpowiedzi badanej kadry kierowniczej przedsiębiorstw po uwzględnieniu udziału w nich kapitału zagranicznego. Widać wyraźnie, że przedsiębiorstwa posiadające udział kapitału zagranicznego w większym stopniu opierają swoje funkcjonowanie na wiedzy (rys. 3). Z pewnością jest to efektem aplikacji w dolnośląskich przedstawicielstwach doświadczeń międzynarodowych z siostrzanych organizacji zlokalizowanych w innych krajach.



Rys. 3. Odpowiedź na pytanie: Czy organizację, którą Pan/Pani zarządza, można nazwać organizacją opartą na wiedzy? – klasyfikacja pracodawcy/firmy

Źródło: badania własne.



Rys. 4. Odpowiedź na pytanie: Czy organizację, którą Pan/Pani zarządza, można nazwać organizacją opartą na wiedzy? – udział kapitału zagranicznego

Źródło: badania własne.

Jak wskazują porównania na poziomie międzynarodowym oceniające zdolność przyjania środowiska gospodarki do efektywnego używania wiedzy dla rozwoju ekonomicznego, dystans polskich przedsiębiorstw i gospodarki jest w dalszym ciągu znaczący³, zatem wykorzystywanie dobrych praktyk z powiązanych kapitałowo organizacji może być skutecznym czynnikiem rozwoju i sukcesów dolnośląskich przedsiębiorstw.

5. Podsumowanie

Cel badania udało się osiągnąć, potwierdzono też postawione hipotezy. W opinii części badanej kadry kierowniczej z Dolnego Śląska zarządzane przez nią przedsiębiorstwa nie są jeszcze w pełni organizacjami opartymi na wiedzy. W opiniach na ten temat zidentyfikowano różnice między kadrami kierowniczą najniższego i średniego oraz wyższego szczebla, kadrami z mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, a także z przedsiębiorstw z kapitałem polskim i zagranicznym. Rezultatem wyników badań referowanych w niniejszym opracowaniu jest stwierdzenie, iż kadra kierownicza z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska zasadniczo pozytywnie ocenia stan wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy w swoich przedsiębiorstwach. Trzeba mieć jednak świadomość, iż są to opinie w pewnym stopniu zafałszowane chęcią przedstawienia lepszego niż faktyczny wizerunku firmy. W dalszym ciągu trzeba mieć na względzie statystyki, które prezentują negatywnie sytuację w Polsce, jeśli chodzi o ten obszar. Pozytywnie nastraja natomiast to, iż skoro kadra kierownicza wyższego szczebla ma świadomość, że konieczne jest przechodzenie do bardziej

³ Por. [Knowledge Economy... 2008].

zaawansowanych metod gospodarowania i rywalizacji rynkowej, bazujących na wiedzy i innowacjach, to z pewnością zadba o intensywniejszy proces wdrożenia w swoich przedsiębiorstwach modelu gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Boni M., *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.
- Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thompson Business Press, London 1999.
- Chodyński A., *Zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa 2007.
- Chojnicki Z., Czyż T., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003.
- Drucker P., *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.
- Edersheim E., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2009.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Gawrylcuk A., Sobieska K., *Funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w spółkach prawa handlowego prowadzących działalność gospodarczą w Jeleniej Górze*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, UE, Wrocław 2008.
- Gladstone B., *Gospodarka oparta na wiedzy, Knowledge Management*, Petit, Warszawa 2004.
- Grudzewski W., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania*, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *W poszukiwaniu nowych paradygmatów zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Highlights from Education at a Glance*, OECD, 2008.
- Highlights from Education at a Glance*, OECD, 2009.
- Huk K., *Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o charakterze szkoleniowym, doradczym i konsultingowym*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, UE, Wrocław 2008.
- IMD, <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/index.cfm>, 2008.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Knowledge Economy Index – KEI i Knowledge Index – KI Banku Światowego*, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTWDRS/EXTWDR2006/0,,menuPK:477658~pagePK:64167702~piPK:64167676~theSitePK:477642,00.html>, 2008.
- Knowledge Economy Index, Knowledge Index*, Bank Światowy, http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp, 2008.
- Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2009.
- Kukliński A., *The Development of Knowledge Based Economy in Europe: The Regional Trajectory*, referat przygotowany na Annual Anglo-Polish Colloquium „The Knowledge-based Economy in Central and East European Countries: Exploring the New Policy and Research Agenda”, School of Slavonic and East European Studies University College 2003.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2005.
- Macias J., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10.
- McDermott R., *Why information technology inspired but Carnot deliver knowledge management*, „California Management Review” 1999, 4.

- Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, UE, Wrocław 2008.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)* 2009.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, AE, Wrocław 2005.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Piech K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Rakowska A., *Kompetencje menadżera sukcesu w dynamicznym otoczeniu*, [w:] M. Czerska, H. Czubaśiewicz (red.), *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2008.
- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J., *Piąta dyscyplina, materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2.
- Śmigielski B., *Polska droga do gospodarki opartej na wiedzy*, <http://globleconomy.pl/content/view/2970/3>, pobrano: 28.06.2009.
- Śmigielski B., *Polska droga do gospodarki opartej na wiedzy*, <http://globleconomy.pl/content/view/2970/3>, pobrano: 28.06.2009.
- WEF, <http://www.weforum.org/en/events/ArchivedEvents/AnnualMeeting2008/index.htm>, 2008.
- Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

THE STATUS OF IMPLEMENTATION OF THE MODEL OF KNOWLEDGE-BASED ECONOMY IN LOWER SILESIAN ENTERPRISES FROM THE POINT OF VIEW OF MANAGERIAL STAFF – RESEARCH RESULTS

Summary: This paper presents a reflection on the status of implementation of the model of knowledge-based economy in Poland against a background of international experience. It presents the concepts of a knowledge-based economy and organization proposed by literature on the subject. It describes the results of empirical research the aim of which was to determine whether from the point of view of managerial staff of enterprises from Lower Silesia their organizations were already knowledge-based organizations. This paper also presents an attempt to compare and to find differences between opinions of the middle and top managerial staff, between micro, small and medium as well as big enterprises and between enterprises with domestic and foreign capital.