

Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

DOSTRZEGANIE PRZEOBRAŻEŃ GOSPODARCZYCH I ICH WPŁYWU NA PRZEDSIĘBIORSTWO JAKO KLUCZOWA UMIEJĘTNOŚĆ KADRY KIEROWNICZEJ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Opracowanie przedstawia rozważania na temat umiejętności dostrzegania przez kadrę kierowniczą współczesnych przeobrażeń gospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwa. Prezentuje wyniki badań empirycznych pozwalających ustalić opinie menedżerów z Dolnego Śląska dotyczące dokonujących się zmian i ich wpływu na ich organizacje. W artykule podjęto próbę ustalenia, czy i jakie występują różnice w opiniach na ten temat w zależności od stopnia oparcia danej organizacji na wiedzy.

Słowa kluczowe: umiejętności, kadra kierownicza, przeobrażenia gospodarcze, gospodarka oparta na wiedzy.

1. Wstęp

Globalny kryzys gospodarczy, recesja, wzrost bezrobocia, nasilenie zmian, wyzwania technologiczne i informacyjne oraz trudności w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej uświadomiły wszystkim gospodarkom, w tym polskiej, że podlegają one silnym wzajemnym zależnościom. Gospodarki i przedsiębiorstwa, które w czasie hossy rozwijały się dzięki globalizacji, w okresie kryzysu lawinowo odczuły jego skutki. Odmienność współczesnej rzeczywistości gospodarczej polega na tym, że szanse i zagrożenia pojawiają się głównie w skali globalnej. Kluczową kwestią stała się zdolność do formułowania strategicznego kierunku rozwoju przedsiębiorstw właśnie w tej skali. „Dziś menedżerowie wielkich firm uważają, że dla osiągnięcia sukcesu trafne przewidywanie ryzyk związanych ze współzależnością światowych gospodarek jest ważniejsze niż koncentrowanie się na korzyściach” [*Polska perspektywa...* 2009, s. 7]. Sytuację tę nasila rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Rosnąca kompleksowość, dynamika i nieciągłość otoczenia wymusza konieczność zdobywania, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej ilości informacji w coraz krótszym czasie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 68; Skrzypek 2009, s. 34].

W tych warunkach trudniejsza staje się realizacja celów interesariuszy organizacji¹, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a popełniane błędy stają się znacznie bardziej kosztowne i nieprzewidywalne w skutkach.

W poprzednim okresie zarządzania organizacjami niewiele czasu poświęcało się otoczeniu, było ono bowiem stabilne i w dużym stopniu przewidywalne. Obecnie dynamizm zmian uczynił umiejętność obserwacji otoczenia kluczowym czynnikiem sukcesu. Zarządzanie organizacjami sprowadza się tu do zrozumienia „uogólnionej niepewności”, która bierze się z tempa, zakresu, zasięgu, głębokości i szybkości rozchodzenia się zmian w zglobalizowanej gospodarce, która jest otoczeniem biznesu [Kozmiński 2004]. Opracowanie i wdrożenie skutecznych strategii, które pozwolą dopasować przedsiębiorstwo do zmieniających się warunków otoczenia oraz ukształtować je zgodnie z celami organizacji stanowi niezbędny warunek przetrwania w długim okresie [Pierścionek 1996, s. 9]. Sytuacja ta wymaga od kadry kierowniczej otwarcia się na to, co dzieje się na zewnątrz organizacji, nieustannego monitorowania zmian, trendów, planów strategicznych, danych mikro- i makroekonomicznych, obserwacji działań konkurencji, potrzeb i oczekiwań klientów, rozwoju wiedzy i technologii itd. Kluczowa stała się umiejętność dostrzegania przeobrażeń gospodarczych, dokonywania ich analizy, zrozumienia i wykorzystania przy wdrożeniu procesów dostosowawczo-adaptacyjnych. Nawet to, co dziś może wydawać się zagrożeniem, w przyszłości może stać się szansą, która właściwie wykorzystana może zapewnić organizacji sukces. W efekcie zarządzanie musi zostać dostosowane do radykalnie i nieustająco zmieniających się uwarunkowań, które mają zarówno bezpośredni, jak i pośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Nastąpiła zmiana jego paradygmatów. Peter Drucker, poddając analizie realia współczesnego świata biznesu, sformułował nowe paradygmaty. Większość z nich jest związana z koniecznością dostrzegania przeobrażeń gospodarczych, zmian i trendów. Sformułował je następująco:

1. Domeną procesu zarządzania nie jest tylko firma, gdyż współczesny menedżer musi być również przedsiębiorcą obserwującym z równym zainteresowaniem zarówno otoczenie firmy, jak i samą firmę.

2. Zarządzanie firmą XXI wieku musi być skierowane na zewnątrz firmy przez definiowanie jej celów w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy.

3. Globalny charakter gospodarki zmienił definicję firmy międzynarodowej poprzez drastyczne obniżenie znaczenia geograficzno-narodowego ulokowania firmy.

4. Technologie, rynki i zastosowania nie są już ograniczone do danej dziedziny gospodarki, ale wzajemnie się przenikają i łączą.

5. Zakończyła się era zarządzania „nakazowo-kontrolnego”, wyznaczonego ramami formalnych podległości, a w zamian pojawiła się potrzeba redefinicji zarzą-

¹ Do interesariuszy organizacji należą: właściciele, udziałowcy, pracownicy ogółem, kadra kierownicza, związki zawodowe, władze rządowe i lokalne, banki, dostawcy, klienci, lokalna społeczność, organizacje charytatywne, szkoły, uczelnie, środowisko naturalne itd.

dzania jako zarządzania partnerskiego, obejmującego cały proces biznesowy i wykraczającego poza ramy firmy [Czubasiewicz 2009].

Zarządzanie w XXI wieku przyjęło nową orientację. W coraz większym stopniu jest ono oparte na zdolności radzenia sobie z ciągłą zmianą, a nie na stabilności, jest organizowane wokół sieci, a nie na hierarchii, budowane na zmiennych kooperantach, partnerach i aliansach, a nie na samowystarczalności i kreowane na przewadze technologicznej. Nowe organizacje to sieci ściśle utkanych pajęczyn, które są oparte raczej na wirtualnej aniżeli na pionowej (wertikalnej) integracji, raczej na współzależności aniżeli na niezależności, raczej na masowej trosce o klienta aniżeli na masowej produkcji [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 12-13]. Sytuacja ta spowodowała lawinowe zapotrzebowanie na kadre kierowniczą posiadającą nie tylko wiedzę i umiejętności w tym obszarze, ale i talenty. Badania przeprowadzone w USA w 2008 r. potwierdziły, że rozumienie procesów globalizacyjnych zostało uznane w opinii specjalistów ZZL jako kluczowa umiejętność doświadczonych pracowników, w tym kadry kierowniczej [*Critical Skills...* 2008]. Z innych badań wynika, że polscy menedżerowie, oceniając najważniejsze źródła przewagi konkurencyjnej swoich firm, widzą ich główny atut w umiejętności dostosowania się do zmian [*Polska perspektywa...* 2009, s. 5].

Na tym tle zarysował się interesujący i ważny problemem badawczy dotyczący opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw z Dolnego Śląska na temat wpływu współczesnych przeobrażeń gospodarczych na funkcjonowanie ich organizacji. Podjęto próbę ustalenia, czy i jakie występują różnice w opiniach na ten temat w zależności od stopnia oparcia danej organizacji na wiedzy.

Tezą wyjściową było stwierdzenie, że wpływ współczesnych przeobrażeń gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest kluczowy i że sukces organizacji uwarunkowany jest zdolnością kadry kierowniczej do rozpoznania zmian i właściwej na nie reakcji oraz że kadra kierownicza organizacji opartych na wiedzy ma w tym obszarze wyższe umiejętności.

Przedmiotowa część badań przeprowadzona została jako jeden z kilku obszarów badawczych, 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 identyfikacja i diagnoza dostrzeganych przez kadre kierowniczą z Dolnego Śląska współczesnych przeobrażeń gospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwa w kontekście stopnia wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy.

2. Gospodarka oparta na wiedzy – terminologia i pomiar

Nadal pojęcie gospodarki opartej na wiedzy nie jest rozumiane jednoznacznie. Mimo licznych opracowań na ten temat brakuje zgodności co do jednoznacznej terminologii i sposobów jej pomiaru.

Widoczny jest chaos terminologiczny, fragmentaryczność i niespójność metodologiczna. Szczególnie jest to niepokojące ze względu na przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy z tych właśnie względów nadają temu pojęciu raczej charakter symboliczny, koncentrując się na wzroście intensywności wykorzystywania wiedzy w organizacji.

Gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza jest kluczowym zasobem [Drucker 1999b], jest tworzona, zdobywana, transmitowana i efektywnie używana [Chojnicki, Czyż 2003, s. 203] i stanowi główne źródło bogactwa i najważniejszy czynnik produkcji [Chojnicki, Czyż 2003, s. 203; Onak-Szczepanik; Piech 2009, s. 214]. W organizacjach opartych na wiedzy wytwarzane są produkty bogate w wiedzę, tzn. takie, których ponad 50% wartości stanowi wiedza, lub organizacje takie dostarczają usługi oparte na wykorzystaniu wiedzy w większym stopniu niż pracy fizycznej [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 135; Grudzewski, Hejduk 2008, s. 33; Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007]. Organizacja taka buduje przewagę konkurencyjną i strategiczną na wiedzy [Klerr 2001, s. 82] oraz na podstawie niepowtarzalnych kompetencji pracowników wiedzy [Morawski 2006; Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 21; Skrzypek 2009, s. 75; Perechuda (red.) 2005, s. 33] i całej wartości kapitału intelektualnego [Kukliński 2003, s. 179; Onak-Szczepanik]. Jej struktura jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 135; Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 33] i inwestycje w zasoby niematerialne, w tym kapitał intelektualny [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 33]. W organizacji takiej świadomie i celowo zarządza się zasobami wiedzy, w aspekcie strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi – dysponentów wiedzy [Morawski 2006, s. 223] oraz intensywnie wykorzystuje się technologie informatyczne i komunikacyjne [Macias 2007, s. 19; Huk 2008; Morawski 2006].

Spore wątpliwości wywołuje różnorodność podejść w aspekcie metodologii mierzenia GOW. Najważniejszymi instytucjami przyczyniającymi się do ich rozwoju są obecnie Bank Światowy, OECD, UNECE i Progressive Policy Institute [Piech 2009]. W 1998 r. Bank Światowy stworzył metodologię szacowania wiedzy (*Knowledge Assessment Methodology* – KAM). W 2002 r. UNECE zaproponowało własny model mierzenia GOW oparty na metodologii rozwiniętej przez Centre for International Development w Harvard University. Opiera się on na 19 podstawowych kategoriach wskaźników gospodarki opartej na wiedzy. Jej celem jest mierzenie gotowości na gospodarkę opartą na wiedzy przez stworzenie globalnego indeksu GOW (*Global Knowledge-Based Economy Index* – GKEI) łączącego doświadczenia International Telecommunication Union (i jej indeksu – *Global ICT Index*) z osiągnięciami World Economic Forum (wskaźnik *Growth Competitiveness Index*). Zdaniem wielu autorów opis gospodarki opartej na wiedzy powinien zmierzać w kierunku ustalenia jednego miernika GOW, który pozwoli dokonywać porównywalnej oceny na arenie międzynarodowej. Taki cel postawił sobie Instytut Banku Światowego.

Mimo krytyki wskazującej, że jest to zbyt uproszczony model, Instytut ten dokonał pogrupowania szerokiego wachlarza wskaźników, które przedstawił na tablicy wyników w swojej metodologii szacowania wiedzy (KAM). Na podstawie uproszczonej tablicy wyników KAM dostarcza dwóch rodzajów globalnych wskaźników. Pierwszy to indeks GOW – *Knowledge Economy Index* (KEI), który jest prostą średnią wyników kraju osiągniętych w czterech filarach gospodarki opartej na wiedzy (tj. reżimu bodźców gospodarczych, edukacji, innowacyjności i technologiach teleinformatycznych). Drugi to indeks wiedzy – *Knowledge Index* (KI). Jest to prosta średnia wyników kraju osiągniętych w trzech filarach gospodarki opartej na wiedzy (tj. edukacji, innowacyjności i technologii teleinformatycznych). Wersja KAM z 2006 r. zawiera 80 wskaźników dla 128 krajów podzielonych na siedem grup: stan gospodarki, reżim gospodarczy, rządzenie, system innowacyjny, edukacja, płęć, ICT. Pełny przegląd metodologii opisywania i mierzenia GOW prezentuje K. Piech [2009].

Większość tych metod nie daje możliwości oceny stopnia wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy w konkretnych przedsiębiorstwach, pozostawiając ich właścicieli, kadre kierowniczą i pracowników z koniecznością zastosowania własnych, subiektywnych, niedookreślonych i nieprecyzyjnych sposobów pomiaru.

Nadal budzi kontrowersje fakt, że wykorzystywanie wiedzy w gospodarce nie jest specyfiką współczesnego okresu. Odmienna we współczesności jest większa intensywność jej używania, i to głównie w procesach optymalizacyjnych. Mocniejszy akcent kładzie się na wykorzystywanie wiedzy jako głównego czynnika produktywności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Prawdopodobnie niedookreśloność i niejednoznaczność zarówno w obszarze definiowania, jak i pomiaru GOW spowodowała, że nowa strategia Unii Europejskiej Europa 2020 już nie akcentuje rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, lecz mówi o rozwoju inteligentnym, wykorzystującym wiedzę. Strategia wskazuje nie tylko na konieczność zwiększenia roli samej wiedzy, ale także innowacji, edukacji i rozwoju społeczeństwa cyfrowego. Myśląc o gospodarce, akcentuje jej zrównoważony rozwój oraz zwiększenie konkurencyjności [Europe 2020 ... 2010].

Z powyższych względów na potrzeby prowadzonych 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 2009].

3. Kierunki i zakres zmian w otoczeniu przedsiębiorstw i ocena ich sytuacji na tle międzynarodowym

Współcześnie mamy do czynienia z turbulentnym charakterem zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, co ma zasadniczy wpływ na ich funkcjonowanie [Krupski 2009; Olszewska (red.) 2007, s. 9; Miłkuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007, s. 7]. Otoczenie rozumiane jest jako całokształt zmiennych zewnętrznych stanowiących sumę presji,

zagrożeń bądź okazji oddziałujących na przedsiębiorstwa [Kaliszczak 2009]. Badanie przeprowadzone przez Instytut IBM for Business Value na grupie ponad 1000 prezesów i liderów firm z sektora publicznego i prywatnego na świecie, którego głównym celem było między innymi zidentyfikowanie nadchodzących trendów, wskazuje, że motorem napędzającym zmiany w modelach biznesowych firm na całym świecie są rosnące oczekiwania bardziej wymagających klientów i zwiększająca się siła nabywcza na rozwijających się rynkach. Główne czynniki zewnętrzne mające wpływ na organizacje, zdaniem prezesów, to: czynniki rynkowe (48%), wiedza i umiejętności ludzi (48%), czynniki makroekonomiczne (35%) oraz czynniki technologiczne (35%)². Wnioski płynące z tego badania potwierdzają konieczność koncentrowania się kadry kierowniczej na otoczeniu [eGospodarka.pl...].

Liczna literatura przedmiotu opisuje dokonujące się zmiany zarówno oddzielnie, jak i łącznie, prezentując ich wzajemnie wzmacniające się oddziaływanie. Za główny czynnik zmian w otoczeniu organizacji uznaje się globalizację³, w efekcie której cały świat uznawany jest jako jeden rynek zbytu [Budnikowski 2006], bez zasadniczego oddziaływania granic [Penc 2007, s. 25-26; *Polska perspektywa...2009*, s. 27] i jako współzależny system ekonomiczny w skali światowej wykorzystujący różnice produktywności gospodarek i przedsiębiorstw [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009, s. 28-29]. Skutki globalizacji wzmocnione zostały ogólnoswiatowym kryzysem gospodarczym [Weresa (red.) 2009; Koczor 2009], co wywołało wzrost konkurencji i bezwzględna walkę o klienta [Kowalczewski W., Matwiejczuk 2007, s. 13; Penc 2007, s. 25-26; Gawrylczuk, Sobieska 2008]. Badania przeprowadzone przez firmę Pricewaterhouse Coopers potwierdziły, że „Rządy i liderzy biznesu zostali zaskoczeni globalnym kryzysem finansowym, który szybko zmienił się w globalne spowolnienie gospodarcze” [*Polska perspektywa...2009*, s. 6]. Polscy menedżerowie pesymistycznie oceniają perspektywy rozwoju zarządzanych przez siebie firm, zwłaszcza w krótkim okresie. Załamanie nastrojów okazało się w Polsce bardziej gwałtowne niż przeciętnie na świecie. Główne zmartwienia dla polskich menedżerów stanowią: utrzymywanie się złej koniunktury w gospodarce globalnej, nadmiernej poziom regulacji, niepokoje na rynkach kapitałowych oraz konkurencja kosztowo-cenowa ze strony producentów z innych krajów. Na dalsze miejsce przesunęły

² Wyniki raportu oparte są na serii wywiadów przeprowadzonych przez IBM Global Business Services oraz IBM Institute for Business Value w 2007 r. i w pierwszym kwartale 2008 r. W ankietach wzięło udział 1130 prezesów i dyrektorów generalnych, liderów w sektorze prywatnym i publicznym z 40 krajów. Większość rozmów przeprowadzili podczas spotkań pracownicy IBM, pozostałą część zrealizowano telefonicznie dzięki współpracy z Economist Intelligence Unit (EIU), cyt. za [eGospodarka.pl...].

³ Na znaczenie globalizacji jako czynnika zmian w gospodarce wskazują autorzy [Gierszewska, Wawrzyniak, s. 14; Hejduk 2006, s. 27; Kowalska-Musiał 2006, s. 3; Piwoni-Krzeszowska 2007, s. 101; Perechuda 2005, s. 56; Pietruszka-Ortyl 2007, s. 55; Fazlagić 2008; Gawrylczuk, Sobieska 2008; Sikorska 2009; Hejduk 2006, s.2 7; Mięka, Pietruszka-Ortyl 2007, s. 7; Kowalczewski, Matwiejczuk 2007, s. 13; Skrzypek 2009, s. 36].

się za to obawy o dostęp do wykwalifikowanych pracowników [*Polska perspektywa...* 2009, s. 5].

Do głównych czynników zmian zalicza się też dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2007], a w konsekwencji rozwój gospodarki cyfrowej i społeczeństwa informacyjnego. Wzrosło znaczenie usług, współpracy i komunikacji w układach międzynarodowych [Przytuła 2007; Stor 2008], innowacyjności, konkurencji, standaryzacji, specjalizacji i branż wysoko technologicznych. Standardem stała się odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw, w tym konieczność ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez IBM Global Business Services oraz IBM Institute for Business Value w 2007 r. i w pierwszym kwartale 2008 r. na 1130 prezesach i dyrektorach generalnych i liderach (CEO) w sektorze prywatnym i publicznym z 40 krajów. Badana kadra kierownicza była zgodna, że oczekiwania klientów w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) rosną i zdecydują o sukcesie w przyszłości [eGospodarka.pl...].

Do ważnych zmian mających wpływ na przedsiębiorstwa zaliczane są zmiany demograficzne, w tym starzenie się społeczeństwa. Wprawdzie obecnie przedsiębiorcy zdają się jeszcze nie przykładać należytej uwagi do tego problemu, niemniej nadchodząca przyszłość z pewnością go zaostrzy. Badania potwierdzają, że już obecnie liczne przedsiębiorstwa napotykają barierę braku osób o konkretnych kwalifikacjach i powszechna stała się walka o talenty. Badanie przeprowadzone przez firmę Manpower na blisko 39 000 pracodawców w 33 krajach wskazuje, że około 30% respondentów, rekrutując na kluczowe stanowiska, nadal zmaga się z trudnościami z powodu niedoboru odpowiednich kandydatów. W Polsce taki problem zgłosiło aż 48% [Badnie... 2008].

Nadal mamy do czynienia ze zintensyfikowanym wdrażaniem gospodarki opartej na wiedzy [Chodyński 2007; Międła 2008, s. 98]. Przyszłość przyniesie coraz większą złożoność wiedzy i techniki/technologii, co spowoduje konieczność zwiększenia powiązań między firmami i innymi podmiotami jako sposobu na zdobywanie specjalistycznej wiedzy [*Podręcznik Oslo...* 2008]. Z tego też względu partnerzy będą musieli pogodzić się z utratą części niezależności oraz zainwestować we wzajemne relacje. W przedsiębiorstwach wirtualnych niezbędna będzie pełna akceptacja różnych systemów wartości, odmienności kulturowej, religijnej, politycznej, prawnej, społecznej i gospodarczej, różnych godzin pracy w poszczególnych strefach geograficznych, braku bezpośrednich kontaktów czy długookresowych związków lojalnościowych z klientami i partnerami. W związku z tym od kadry menedżerskiej, szczególnie międzynarodowej, oczekiwać się będzie dużej tolerancji różnorodności i silnej motywacji poznawczej [Kožmiński 2004], a także zarządzania nie tylko zmianami, ale złożonościami i sprzecznościami [Hendrey 1994, s. 109]. Badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa zatrudniające proporcjonalnie dużo pracowników wiedzy rozwijają się najszybciej i osiągają więcej sukcesów. Pracownicy wiedzy wytwarzają największą wartość dodaną, wprowadzają innowacje, stymulują rozwój

i w znaczący sposób wpływają na wartość swoich firm [Davenport 2007, s. 17]. Zarządzanie organizacjami opartymi na wiedzy, w tym pracownikami wiedzy, zdaniem P. Druckera będzie coraz trudniejsze w porównaniu z klasycznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, ponieważ staną się oni dostawcami, konsultantami, pracownikami niepełnoetatowymi lub pochodną wymienionych pojęć. Będą się oni utożsamiać z posiadaną wiedzą, a nie z pracodawcą. Każda organizacja będzie tworzona do konkretnego zadania – nie będzie jednej, standardowej formuły tworzenia struktury. Pracodawcy są jedynie właścicielami środowiska, w którym pracują ich pracownicy [Drucker 1999a, s. 79-94]. Sytuacja ta wymaga nowego spojrzenia na zarządzanie i nadaje większą wagę pewnym kompetencjom menedżerskim.

Nie bez znaczenia na sytuację przedsiębiorstw mają, szczególnie nasilająca się w ostatnim okresie, odroczone konsumpcja w wyniku wzrostu bezrobocia i odroczone decyzje inwestycyjne spowodowane cięciami budżetowymi i wzrostem niepewności wśród klientów i firm, a także ograniczonym dostępem do kredytu i wysokim kosztem jego pozyskania. Szanse na przetrwanie i rozwój w tym bardzo skomplikowanym procesie mają głównie firmy: oparte na wiedzy, wewnętrznej i zewnętrznej, doskonale elastyczne i szczupłe – zdolne do szybkich inwestycji i dezinvestycji, mało zintegrowane, o niskich kosztach stałych oraz wykorzystujące walory struktur macierzowych, „inteligentne” – mające rozbudowane zasoby intelektualne, a nie materialne, inwestujące w pracowników oraz badania i rozwój, dysponujące wywiadem ekonomicznym, stosujące nowoczesne teorie rozwiązywania innowacyjnych zadań oraz eksploatujące wyrafinowane zintegrowane systemy informatyczne, interkooperatywne – poszukujące współdziałania, a nie konkurencji, realizujące liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz strategiczne alianse z konkurentami w celu budowy kompletnej i pełnej oferty rynkowej, nawet bez całkowitego udziału własnych zasobów [Sojka 2007; Krupa].

Konsekwencją powyżej wymienionych, turbulentnych i szybko zmieniających się, warunków gospodarowania stała się konieczność nieustannej oceny sytuacji przedsiębiorstw w skali globalnej. A ta dla polskich firm nie jest zbyt komfortowa. Z jednej strony, mimo ogólnoświatowego kryzysu, aktualnie gospodarka polska odnotowuje jedne z najlepszych wyników gospodarczych w swoim regionie. PKB za IV kw. 2009 r. wyniosło w Polsce 3,1%, strefa Euro – 2,2%, USA 5,6% [wyborcza.biz...]. W zestawieniu 20 najlepszych gospodarek krajów rozwijających się pod względem atrakcyjności inwestycyjnej w roku 2009 Polska uplasowała się generalnie na wysokim szóstym miejscu, zajmując miejsce 5 w sektorze produkcyjnym i 3 miejsce w sektorze usług. W przeprowadzonej analizie wzięto pod uwagę takie czynniki, jak: stabilność polityczna, regulacje dotyczące wydajności i efektywności, przepisy prawne oraz dane dotyczące rynku obligacji państwowych [*Emerging Markets...* 2009]. Z drugiej strony polską gospodarkę nadal dzieli znaczny dystans do wielu krajów Unii Europejskiej i świata. Nie wdrożono planowanych w ostatnich latach ułatwień dla prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, którą na arenie

Europejskiej zaliczono do krajów nieprzyznających priorytetu polityce na rzecz przedsiębiorczości, czy wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) [Raport z wykonania...]. 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. Według dokonanej międzynarodowej oceny Polska oferuje firmom stosunkowo trudne warunki prowadzenia działalności gospodarczej, mnożąc bariery biurokratyczne. Obciążenia podatkowe uznane zostały jako umiarkowanie duże. Wskaźnik przeszkód w prowadzeniu biznesu w 2008 r. wyniósł 92 (średnia światowa równa 100, przeciętnie w regionie EAW – 86) [Raport z transformacji... 2009]. Polskiej gospodarki nie można uznać za cyfrową. Dla przykładu handel elektroniczny, choć szybko rośnie, jest o dwa razy niższy niż średnia UE i wynosi 8% [Strategia kierunkowa... 2005, s. 20]. Znaczny dystans dzieli Polskę w zakresie produktywności, która wprawdzie wzrasta, ale znacznie wolniej niż w większości nowych krajów członkowskich. Najszybciej rosła w 2007 r.: na Słowacji – 8%, Litwie – 7%, w Estonii i na Łotwie – po 7%. Równie niekorzystnie przedstawia się w Polsce poziom wydajności (wskaźnik w 2008 r. wyniósł 60). Liderami pod tym względem okazali się Luksemburg – 165, Irlandia – 134, Belgia – 126, Francja – 118. Gorsze od Polski wyniki osiągnęły Łotwa – 51, Rumunia – 46, Bułgaria – 35 [Strategia kierunkowa... 2005, s. 20].

Wartość kapitału intelektualnego pod wieloma względami w naszym kraju uznawana jest obecnie jako niższa niż w wielu krajach świata o wysokich dochodach [Weresa (red.) 2009]. Uczestnictwo Polaków w kształceniu ustawicznym jest znacznie mniejsze niż w krajach rozwiniętych Unii Europejskiej i wynosi 5,1% (2009 r.). Dla przykładu w Danii wynosi ono 29%, a Wielkiej Brytanii – 26%. Średnia dla UE wynosi 9,6% (dane z Banku Światowego za 2009 r.). Problem ten będzie prawdopodobnie narastał w kontekście wyzwań demograficznych stojących przed Unią Europejską, która w ciągu najbliższych 25 lat doświadczy spadku ludności w wieku produkcyjnym o około 20 milionów [Ramowa strategia...]. Do 2020 r. aż o 16 mln więcej stanowisk będzie wymagało wysokich kwalifikacji, podczas gdy zapotrzebowanie na pracowników nisko wykwalifikowanych spadnie o 12 mln [Europe 2020... 2010]. Tak niskie uczestnictwo Polaków w kształceniu ustawicznym z pewnością negatywnie wpływa na wdrażanie modelu gospodarki opartej na wiedzy. Polska zajęła w 2009 r. 37 miejsce na 146 według wskaźnika gospodarki opartej na wiedzy (KEI). Lepsze miejsca zajęły Węgry (27), Słowenia (25) czy Czechy (28) [Bank Światowy... 2009].

Podsumowując powyższe rozważania, uprawniona wydaje się być teza, według której kluczowa dla sukcesów w gospodarce opartej na wiedzy stanie się umiejętność kadry kierowniczej dostrzegania dokonujących się współcześnie przeobrażeń gospodarczych, zdolność rozumienia ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw i efektywne wdrażanie działań adaptacyjnych, pozwalających utrzymać wysoka konkurencyjność.

4. Problemy badawcze, hipotezy, metodyka, badana populacja

Sformułowano problemy badawcze, planowanej eksploracji empirycznej, które przybrały postać następujących pytań:

- Czy kadra kierownicza z dolnośląskich przedsiębiorstw dostrzega, jakie dokonują się zmiany w otoczeniu i jaki jest ich wpływ na ich organizacje?
- Czy kadra kierownicza z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, ma większe umiejętności w dostrzeganiu przeobrażeń gospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwo (w stosunku do kadry kierowniczej z firm, które jeszcze nie wdrożyły tego modelu)?

W badaniach przyjęto hipotezy polegające na stwierdzeniu, że:

- W opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska współczesne przeobrażenia gospodarcze mają istotny wpływ na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw.
- Kadra kierownicza z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska nie w pełni uświadamia sobie, jaki jest zakres wpływów dokonujących się przeobrażeń gospodarczych na ich organizacje.
- Istnieją w tym względzie różnice między opiniami kadr kierowniczych z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, a tymi, które dopiero rozpoczęły ten proces.
- Kadry kierownicze z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, dostrzegają więcej zmian oraz przeobrażeń gospodarczych i ich wpływ na swoje przedsiębiorstwa, co prawdopodobnie przyczyniło się do ich wysokiej konkurencyjności i sukcesów.

W celu weryfikacji postawionych hipotez przeprowadzono postępowanie badawcze ilościowo-jakościowe na podstawie ankiety. Zastosowano 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, przyjęta próba w znacznym stopniu odpowiada bowiem strukturze populacji ze względu na wyróżnione cechy, po drugie – jednostki wewnątrz grupy (warstwy) cechują się większą jednorodnością. Badana populacja została zatem podzielona na grupy według określonych kryteriów i dobór do nich odbywał się w sposób celowy. Do ustalenia procentowego udziału wyodrębnionych grup, wykorzystano rzeczywisty ich rozkład w populacji (według danych GUS-u). Jedyne odstępstwo zastosowane w badaniu dotyczyło udziału kobiet, które znacznie rzadziej pełnią funkcje kierownicze niż mężczyźni. Z punktu widzenia celów badawczych uznano, iż należy dołożyć starań, by móc zbadać ich opinie w podobnej liczebności jak mężczyzn.

Dobór przedsiębiorstw i respondentów dokonany został w oparciu na następujących kryteriach: płeć kadry kierowniczej, szczebel zarządzania, wielkość przedsiębiorstwa, osiągnane wyniki, lokalizacja, zakres działalności i stopień oparcia na wiedzy. Zdecydowana większość badanej kadry kierowniczej (75%) ma wyższe

wykształcenie. Największą grupę stanowiły osoby w wieku 30-49 lat (62%). Drugą pod względem liczebności grupą były osoby w wieku 25-29 lat (23%). Najmniej (14%) było osób w wieku 50-65 lat. 28% badanych menedżerów jest zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach, 38% – w małych i średnich, a 34% – w mikroprzedsiębiorstwach. 52% przebadanych przedsiębiorstw prowadziło działalność na terenie miasta Wrocławia, 13% – w powiecie jeleniogórskim, 12% – w legnicko-głogowskim, 16% – w wałbrzyskim, 7% – we wrocławskim. 23% przedsiębiorstw, z których badano menedżerów, zostało w roku 2008 wyróżnionych za najlepsze osiągnięcia poprzez zakwalifikowanie do rankingów, takich jak: Lista 2000, Rzeczpospolita 2008, Ranking Gazele Biznesu 2008, Ranking Dolnośląskich Przedsiębiorstw 2008, Lista 500 Rzeczpospolita 2009 – edycja 110, Forbes Ranking Najbardziej Prestiżowych Hotelu w Polsce. W 28% przedsiębiorstw udziały posiadał kapitał zagraniczny.

W badaniu udział wzięło 427 przedstawicieli kadry kierowniczej z 339 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska (mikro-, małych, średnich i dużych), w tym 179 kobiet i 248 mężczyzn. Za kadrę kierowniczą wyższego szczebla uznano: prezesa zarządu/rady nadzorczej, członka zarządu/rady nadzorczej, dyrektora/zastępcę dyrektora, właściciela/współwłaściciela. Do kadry kierowniczej średniego i najniższego szczebla zaliczono pozostałych kierowników. Przedsiębiorstwa do badań zostały wybrane z dwóch baz danych przygotowanych specjalnie na potrzeby badania. Jedna baza zawierała 530 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, które znalazły się na listach rankingowych (Lista 2000, Rzeczpospolita 2008, Ranking Gazele Biznesu 2008, Ranking Dolnośląskich Przedsiębiorstw 2008, Lista 500, Rzeczpospolita 2009, Forbes Ranking Najbardziej Prestiżowych Hotelu w Polsce). Druga składała się z przedsiębiorstw z Dolnego Śląska niebędących na wybranych do badania listach rankingowych, które wyrażą chęć uczestnictwa w badaniach. Udział procentowy przedsiębiorstw w obu bazach kształtował się w stosunku 20% – firmy z list rankingowych – i 80% – firmy nieznajdujące się na listach rankingowych. W związku jednak z faktem, iż na listach rankingowych w zasadzie nie było mikroprzedsiębiorstw, dlatego też do badania wytypowane zostały mikroprzedsiębiorstwa spoza list rankingowych. Prawie połowa (49%) badanej kadry kierowniczej uważa, że ich przedsiębiorstwa można nazwać organizacjami opartymi na wiedzy. Według pozostałych osób ich przedsiębiorstwa nie wdrożyły jeszcze modelu gospodarki opartej na wiedzy lub dopiero rozpoczęły ten proces.

Podczas badania istotności różnic wykorzystano test dwumianowy. Dokonano kategoryzacji zmiennej określającej wpływ przeobrażeń gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ze względu na to, iż zmienna mogła przyjmować więcej niż dwie wartości (1 – bez znaczenia, 2 – mały, 3 – średni, 4 – duży, 5 – bardzo duży) dokonano jej kategoryzacji i przyjęto do analizy tylko te uwarunkowania, które uznane zostały jako ważne lub bardzo ważne (przyjmowały wartość 4 lub 5). W pozostałych wypadkach przyjmowano wartość zero. Takie podejście pozwoliło podzielić dokonujące się przeobrażenia na te naprawdę ważne i te mniej ważne lub bez znaczenia.

5. Opinia kadry kierowniczej z Dolnego Śląska na temat wpływu współczesnych przeobrażeń gospodarczych na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw – wyniki badań własnych

W opinii badanej kadry kierowniczej na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw największy wpływ ma wzrost konkurencji, konieczność stałego obniżania kosztów, dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii i rozwój gospodarki cyfrowej, wzrost zapotrzebowania na pracowników z wysokimi kwalifikacjami, w tym pracowników wiedzy, oraz kryzys gospodarczy (rys. 1). Wynik ten nie jest zaskoczeniem po uwzględnieniu dystansu, jaki dzieli polską gospodarkę do krajów Unii Europejskiej. Dowodzi to, że badana kadra kierownicza ma świadomość swoich słabych stron i kluczowych zagrożeń (rys. 1).



Rys. 1. Wpływ przeobrażeń gospodarczych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej z podziałem na organizacje oparte na wiedzy i organizacje, które nie wdrożyły modelu gospodarki opartej na wiedzy lub dopiero rozpoczęły ten proces

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W wyniku badania zidentyfikowano istotne statystycznie różnice między opiniami kadry kierowniczej z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, i tych, które go nie wdrożyły lub dopiero rozpoczęły ten proces. Okazało się, że kadra kierownicza z organizacji opartych na wiedzy zdecydowanie bardziej dostrzega wpływ na swoje przedsiębiorstwa rozwoju gospodarki cyfrowej i opartej na wiedzy oraz wzrost zapotrzebowania na pracowników z wysokimi kwalifikacjami, w tym pracowników wiedzy. Literatura przedmiotu dostarcza wiele dowodów na to, że przedsiębiorstwa zatrudniające proporcjonalnie dużo pracowników

wiedzy rozwijają się najszybciej i osiągają więcej sukcesów [Davenport 2007, s. 17]. Jednocześnie przedsiębiorstwa powinny mieć na względzie fakt, iż Unia Europejska przygotowała do realizacji do 2020 r. projekt „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia” [Europe 2020... 2010], który ma na celu modernizację rynków pracy poprzez zwiększanie mobilności siły roboczej oraz rozwijanie kwalifikacji przez całe życie. Z pewnością spowoduje to większą migrację przede wszystkim talentów, co utrudni przedsiębiorstwom utrzymanie najlepszych pracowników. Respondenci z organizacji opartych na wiedzy znacznie bardziej reagują na duże tempo zmian i dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii. To może dać tym menedżerom i ich organizacjom dużą przewagę. Badania zespołu ekspertów realizowane metodą *foresight* przeprowadzone w 2009 r. pokazały, że jakościowe zmiany zastosowania technologii ICT uznano za najważniejszy czynnik zewnętrzny mający wpływ na gospodarkę [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009].

Menedżerowie z firm, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, mają zdecydowanie większą świadomość wpływu na ich przedsiębiorstwa tworzenia się organizacji sieciowych, konieczności stałego obniżania kosztów, umiędzynarodowienia przedsiębiorstw i ich odpowiedzialności społecznej (rys. 1). Szczególnie istotne dla przedsiębiorstw wydają się te ostatnie uwarunkowania, Unia Europejska ustaliła bowiem do 2020 r. jako swój priorytet rozwój zrównoważony, czyli wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej [Europe 2020... 2010]. Zaobserwowano istotne statystycznie korelacje między gospodarką opartą na wiedzy a umiejętnością kadry kierowniczej dostrzegania wpływu przeobrażeń gospodarczych. Im bardziej organizacja jest oparta na wiedzy, tym mocniej jej kadra kierownicza dostrzega rosnące zapotrzebowanie na pracowników z wysokimi kwalifikacjami, w tym pracowników wiedzy, ich dużą mobilność i utożsamianie się z posiadaną wiedzą, a nie z pracodawcą, dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii i duże tempo zmian, konieczność stałego obniżania kosztów, odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw, usiecienienie i umiędzynarodowienie gospodarki oraz zmiany demograficzne i starzenie się społeczeństwa. Zwraca uwagę fakt, iż badana kadra kierownicza w zbyt małym stopniu koncentruje się na rosnących wymaganiach klientów i konieczności zwiększenia inwestycji związanych z adresowaniem ich potrzeb. Badana kadra kierownicza nie w pełni dostrzega szanse i zagrożenia jakie niesie globalizacja (rys. 1).

W badanych przedsiębiorstwach, niezależnie od stopnia wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy, liczebność osób w wieku średnim (30-49 lat) okazała się prawie identyczna (62%). W organizacjach opartych na wiedzy liczebność osób w wieku 25-29 jest większa⁴, natomiast osób w wieku 50-65 lat mniejsza⁵, co może wskazywać, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy zatrudniają częściej osoby młod-

⁴ W przedsiębiorstwach opartych na wiedzy osoby w wieku 25-29 lat stanowiły 26%, a w przedsiębiorstwach, które jeszcze nie wdrożyły tego modelu lub dopiero rozpoczęły ten proces – 20%.

⁵ W przedsiębiorstwach opartych na wiedzy osoby w wieku 50-65 lat stanowiły 11%, a w przedsiębiorstwach, które jeszcze nie wdrożyły tego modelu lub dopiero rozpoczęły ten proces – 17%.

sze i w średnim wieku. Z pewnością należy rozpocząć intensywne działania na rzecz wykorzystywania ludzi starszych. Zgodnie z prognozami długoterminowymi w ciągu półwiecza 2002-2052 liczba ludności Polski zmniejszy się o 19%. Dla zasobów siły roboczej zmiany będą jeszcze bardziej dramatyczne, ze spadkami odpowiednio o 25%. Polska z jednego z najmłodszych krajów Europy stanie się jednym z najstarszych, z niekorzystnymi wskaźnikami wsparcia demograficznego, emerytalnego oraz rynku pracy głównie ze względu na niską dzietność, ale też – do pewnego stopnia – wieloletni ujemny bilans migracji [Bijak, Kupiszewska, Kupiszewski 2008].

6. Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych badań pozytywnie zweryfikowano hipotezy badawcze. W opinii kadry kierowniczej z Dolnego Śląska współczesne przeobrażenia gospodarcze mają istotny wpływ na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw, jednak nie w pełni uświadamiają sobie ich pełen zakres, a ich wrażliwość na otoczenie organizacji należy uznać za niewystarczającą. Badani menedżerowie nie w pełni dostrzegają szanse i zagrożenia, jakie niesie globalizacja, co może negatywnie wpływać na ich należytą dbałość o produktywność i konkurencyjność. Kadra kierownicza z przedsiębiorstw, które wdrożyły już model gospodarki opartej na wiedzy, dostrzega więcej zmian i przeobrażeń gospodarczych i ich wpływ na swoje przedsiębiorstwa, co wskazuje, że ma w tym obszarze większe umiejętności niż menedżerowie z przedsiębiorstw, które dopiero zaczęły ten proces. Pozwoli im to lepiej zarządzać zmianą, a w konsekwencji osiągać wysoką konkurencyjność. Sukces w najbliższym czasie uzależniony będzie od szybkiego dostosowania się do indywidualnych wymagań klientów, międzynarodowych standardów zarówno prawnych, jakościowych i efektywnościowych, wysokiej ogólnoświatowej konkurencyjności, wykorzystywania wiedzy, innowacji, talentów i kompetencji pracowników oraz mocnej i trwałej współpracy w obrębie partnerstw sieciowych.

Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw we współczesnych warunkach uzależniony jest zatem od umiejętności kadry kierowniczej dostrzegania przeobrażeń gospodarczych i ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz właściwych reakcji na zmienność otoczenia. Jest on także uzależniony od wdrożenia modelu gospodarki opartej na wiedzy. Stąd wniosek postulatyczny dotyczący konieczności koncentrowania się kadry kierowniczej na otoczeniu i zarządzaniu opartym na wiedzy.

Literatura

- Badanie „Pracownicy bez granic”, Manpower, 2008.
Bank Światowy, *Knowledge Economy Index – KEI*, 2009.
Bijak J., Kupiszewska D., Kupiszewski M., *Replacement Migration Revisited: Simulations of the Effects of Selected Populations and Labour Market Strategies for the Aging Europe, 2002-2052*, Springer Science+Business Media B.V., 2008.

- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2006.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Chojnicki Z., Czyż T., *Polska na ścieżce rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Podejście regionalne*, [w:] Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Biuro Banku Światowego, Warszawa 2003.
- Critical Skills Needs and Resources for the Changing Workforce Survey Report*, Society for Human Resource Management (SHRM), USA 2008, 6/1/2008.
- Czubasiewicz H., *Zadania HRM w kontekście kulturowym*, [w:] M. Czerska, H. Czubasiewicz (red.), *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Drucker P.F., *Knowledge worker productivity the biggest challenge*, "California Management Review" 1999a, 41(2).
- Drucker P.F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999b.
- Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Brussels, 3.3.2010, COM(2010).
- eGospodarka.pl: *Rozwój firm a kadra zarządzająca*, <http://www.egospodarka.pl/30581,Rozwoj-firm-a-kadra-zarzadzajaca-2008,3,39,1.html> (6.05.2008).
- Emerging Markets, Balancing Risk & Reward*, The Pricewaterhouse Coopers EM20 Index, 2009 Interim Update, Price Waterhouse Coopers 2009.
- 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.
- Globalny niedobór talentów na rynku pracy: dlaczego budowanie silnej marki pracodawcy jest teraz tak istotne?*, Manpower Inc., 2009, http://manpower.pl/download/raporty_manpower/niedobor_talentow2009/Niedobor_talentow_a_marka_pracodawcy.pdf.
- 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.
- Hendrey C., *Human Resources Strategies for International Growth*, Rutledge, London, New York 1994.
- 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.
- Kaliszczak L., *Warunki sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
- Klerr J., *Głowa do przodu*, „Polityka” 2001, nr 38.
- Koczor M., *Raport z wykonania Strategii Lizbońskiej w 2008 roku*, Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, Warszawa 2009.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007.
- Koźmiński A.W., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Król A., *Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Krupa K.W., *Wybrane narzędzia wykorzystywane w budowie profili biznesowych*, [www.GlobalEkonomy.pl](http://globeconomy.pl/content/view/2913/3/), <http://globeconomy.pl/content/view/2913/3/> (19.06.2009).

- Krupski R., *Strategie małych i średnich firm w języku zasobów*, [w:] J. Skalik, (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, UE, Wrocław 2009, s. 149-155.
- Kukliński A., *The development of knowledge based economy in europe: the regional trajectory*, referat przygotowany na Annual Anglo-Polish Collo-quium "The Knowledge-based Economy in Central and East European Coun-tries: Exploring the New Policy and Research Agenda", School of Slavonic and East European Studies University College, 2003.
- Macias J., *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradygmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10.
- Matusiak B., Kuciński J., Gryzik A., *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- 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., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Okoń-Horodyńska E., *Edukacja a umiejętność funkcjonowania w układzie globalnym*, [w:] E. Okoń-Horodyńska (red.), *Problemy i kontrowersje wokół globalizacji*, cz. 1, AE, Katowice 2003.
- Olszewska B. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI wieku*, AE, Wrocław 2007.
- Onak-Szczepanik B., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/Zeszyt7/11_Onak-Szczepanik.pdf (10.03.2010).
- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Difin, Warszawa 2007.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Piech K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Piech K., *Sposoby doboru cech diagnostycznych w badaniu konkurencyjności międzynarodowej i gospodarki opartej na wiedzy*, grant Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Międzynarodowa pozycja konkurencyjna i stan gospodarki opartej na wiedzy w Polsce — zastosowanie metod taksonomicznych w badaniu procesów pogłębiania integracji europejskiej, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008, www.instytut.info, <http://www.instytut.info/images/stories/badania/badania-gow.pdf>.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, London, 28-29 kwietnia 2003, Londyn 2008.
- Polska perspektywa. Ponowne definiowanie sukcesu. Plany dostosowane do przyszłości*, Pricewaterhouse Coopers 2009.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska sp. z o. o. , Kraków 2007.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Ramowa strategia dotycząca przeciwdziałania dyskryminacji oraz równych szans dla wszystkich, Bruksela, COM(2005) 224 wersja ostateczna, [SEC(2005) 689], http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/ey07/com07_pl.pdf.
- Raport z transformacji. Twarde lądowanie. Europa Środkowo-Wschodnia wobec globalnego kryzysu*, XIX Forum ekonomiczne Krynica Zdrój, 9-12 września 2009, Pricewaterhouse Coopers.
- Raport z wykonania strategii lizbońskiej w 2008 r. (ocena Polski w kontekście realizacji strategii lizbońskiej).
- Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2.

- Sojka L., *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*, Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, Acta Universitatis Prešoviensis 2007.
- Stor M., *Gospodarka oparta na wiedzy – wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] T. Kupczyk, *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2009.
- Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Strategia kierunkowa rozwoju informatyzacji Polski do roku 2013 – Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 24 czerwca 2005.
- Szpringer W., *Wpływ wirtualizacji przedsiębiorstw na modele e-biznesu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- Weresa A. (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby Ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- wyborcza.biz, *Dane makro*, http://wyborcza.biz/gieldy/0,101258.html?adw=1&gclid=CP-53sLl_qACFVSEzAodFIKlhA (15.03.2010).
- Zorska A., *Korporacje transnarodowe: przemiany, oddziaływanie, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

ECONOMIC TRANSFORMATIONS RECOGNIZING AND THEIR INFLUENCE ON ENTERPRISES AS A KEY SKILL OF MANAGERS IN KNOWLEDGE-BASED ECONOMY. RESEARCH RESULTS

Summary: This paper presents a reflection on the ability to discern by managerial staff contemporary economic changes and their impact on enterprises. It presents the results of empirical research which enables to determine the opinions of managers from Lower Silesia concerning the process of ongoing changes and their impact on the managers' organizations. This paper also presents an attempt to determine whether there are any differences and what differences occur in the opinions on that subject depending on the degree to which a given organization is knowledge based.