

**PRACE NAUKOWE**

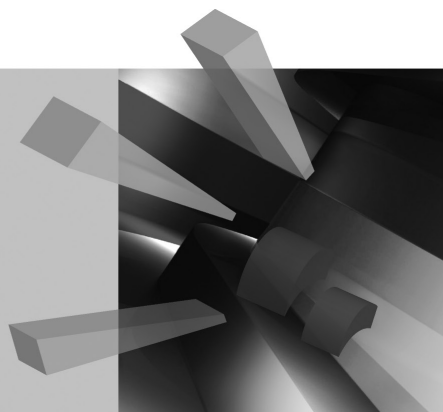
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**298**

# **Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia**



Redaktorzy naukowi

**Mieczysław Moszkowicz**

**Robert Kamiński**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-338-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 9   |
| <b>Roman Chorób:</b> Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych .....  | 11  |
| <b>Zbigniew Chyba:</b> Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....   | 19  |
| <b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki .....          | 27  |
| <b>Jarosław Domański:</b> Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i> .....  | 40  |
| <b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....                                     | 48  |
| <b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i> .....                       | 56  |
| <b>Honorata Howaniec:</b> Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....   | 71  |
| <b>Wiesław Kotarba:</b> Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....  | 83  |
| <b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....      | 93  |
| <b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw .....  | 105 |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....  | 113 |
| <b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i kompetencje w gospodarce.....  | 120 |
| <b>Edmund Pawłowski:</b> Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....                 | 128 |
| <b>Jadwiga Rudek:</b> Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....  | 138 |
| <b>Łukasz Skowron:</b> Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....  | 145 |
| <b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....  | 153 |
| <b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków..... | 162 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Stefan Trzcieliński:</b> Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW .....                               | 170 |
| <b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy .....  | 179 |
| <b>Łukasz Wawrzynek:</b> Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....          | 187 |
| <b>Grażyna Węgrzyn:</b> Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu .....   | 196 |
| <b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski..... | 205 |
| <b>Przemysław Zbierowski:</b> Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości... | 216 |

## Summaries

|   |     |
|---|-----|
| <b>Roman Chorób:</b> Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....  | 18  |
| <b>Zbigniew Chyba:</b> Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises .....   | 26  |
| <b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska:</b> The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation..... | 39  |
| <b>Jarosław Domański:</b> Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....   | 47  |
| <b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....              | 55  |
| <b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Trust in sustainable enterprise integrated model.....                               | 70  |
| <b>Honorata Howaniec:</b> Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....   | 82  |
| <b>Wiesław Kotarba:</b> Problems in the protection of intangible goods .....  | 92  |
| <b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research | 104 |
| <b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> The role of knowledge workers in the innovative activities of companies .....  | 112 |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....                         | 119 |
| <b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and competence in economy .....   | 127 |
| <b>Edmund Pawłowski:</b> Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....          | 137 |
| <b>Jadwiga Rudek:</b> Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy .....   | 144 |
| <b>Łukasz Skowron:</b> Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....  | 152 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Qualification requirements for the staff of modern economy .....   | 161 |
| <b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study               | 169 |
| <b>Stefan Trzcieliński:</b> Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE .....  | 178 |
| <b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy .....  | 186 |
| <b>Łukasz Wawrzynek:</b> Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization ..... | 195 |
| <b>Grażyna Węgrzyn:</b> Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....  | 204 |
| <b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region .....           | 215 |
| <b>Przemysław Zbierowski:</b> Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....                | 225 |

**Mieczysław Moszkowicz**

Politechnika Wrocławska

---

## WIEDZA I KOMPETENCJE W GOSPODARCE

---

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia wykorzystanie wiedzy w gospodarce w różnych przekrojach oraz ewolucję i kryteria zmian zapotrzebowania na wiedzę w ujęciu historycznym. Omówiono w nim przedmiotową i rynkową orientację zapotrzebowania na wiedzę oraz listę kompetencji aktualnie preferowanych przez praktyków gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny.

### 1. Wiedza w gospodarce

Przez długi czas pojęcie gospodarki opartej na wiedzy (GOW) stanowiło swego rodzaju klucz – wytrych, który służył do zagajęń dyskusji. Samo pojęcie GOW do dziś zresztą nie jest jasne, o czym świadczą poniższe terminy służące do jego określenia: *knowledgebasedeconomy*, *science driveneconomy*, *e-economy*, *neweconomy*, *nudeconomy*, *digitaleconomy*, *network economy* itp. [*Przechodzenie Polski...*, s. 22].

Rozwój badań nad tą dziedziną doprowadził do naświetlenia i znacznego skonkretyzowania roli wiedzy w życiu społeczno-gospodarczym. Dzisiaj można powiedzieć, że GOW (zarządzanie wiedzą) nie jest już domeną grona entuzjastów, lecz stało się przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin z zakresu nauk ekonomicznych i zarządzania. W dziedzinach tych w różny sposób usiłuje się wykorzystać wiedzę jako czynnik przewagi konkurencyjnej, przy czym zaangażowanie wiedzy w gospodarkę wyraźnie się nasila i dziś już można mówić o pewnych obszarach funkcjonowania wiedzy w gospodarce.

1. Zarządzanie wiedzą w makroekonomii. W odróżnieniu od ekonomii klasycznej, która operuje kategorią trzech czynników wytwórczych (praca, kapitał, ziemia), współcześnie przyjmuje się, że wiedza jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w tym sensie, że decyduje o racjonalnym (konkurencyjnym) wykorzystaniu konwencjonalnych czynników wytwórczych. Zgodnie z tym podejściem bez powiązania wiedzą tradycyjne czynniki wytwórcze nie mogą być racjonalnie wykorzystane i nie stanowią podstawy do stworzenia wystarczającej przewagi strategicznej.

„Gospodarka oparta na wiedzy” budzi wiele kontrowersji, a wielu ekonomistów w ogóle kwestionuje jej istnienie. Warto jednak zwrócić uwagę, że eksplozja informa-

cyjna oraz skokowy wzrost znaczenia wiedzy sprawiły, że środki trwałe stanowią dziś jedynie 20% wartości księgowej amerykańskich firm, reszta to kapitał ludzki i niewymierne składniki majątkowe, jak *know-how*, specjalistyczny *software* i banki danych.

2. Rdzenne kompetencje w zarządzaniu strategicznym. Pojawienie się zarządzania strategicznego jest wyrazem faktu, że punkt ciężkości procesu zarządzania przesuwa się z pozyskiwania informacji dla celów bezpośredniego decydowania na ugruntowanie poznawcze przedsiębiorstwa jako systemu i jego wszechzwiązku z otoczeniem. Zarządzanie strategiczne więc, koncentrując się wokół procesu formułowania strategii, jest procesem organizacyjnego uczenia się, które przeszło już dość złożoną ewolucję. W odróżnieniu od podejścia konwencjonalnego, w którym nacisk kładziono na pozyskiwanie nowej wiedzy, współcześnie szczególnie uwzględnia się transformację tej wiedzy w nowe zastosowania. Stanowi to dość mocną przesłankę do poszukiwań narzędzi metod i procedur zarządzania wiedzą.

3. Tworzenie kapitału intelektualnego. Jeszcze kilkanaście lat temu przyjmowano, że odpowiednia ilość i poziom kadr wykwalifikowanych jest wystarczającym warunkiem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa. Dzisiejsze wymagania są znacznie ostrzejsze i zmiernają do transformacji wiedzy wykwalifikowanych jednostek w pewien system wiedzy, przydatny na potrzeby przedsiębiorstwa. Tak rozumiany proces tworzy kolejną przesłankę do rozwoju zarządzania wiedzą.

4. Kumulacja wiedzy w procesach innowacyjnych. W dzisiejszym podejściu do sterowania procesami innowacyjnymi nastąpiła istotna zmiana polegająca na odrzuceniu liniowego modelu rozwoju procesów innowacyjnych (B+R – innowacje – produkcja – rynek) i zastąpieniu go modelem tzw. związanego łańcucha procesu innowacji, zaproponowanego przez S.J. Klina i N. Rosenberga. Jego zaletą jest to, że łączy on zarówno popytowe, jak i podażowe teorie innowacji, tzn. zakłada jednoczesne oddziaływanie popytu i podaży na kreowanie i przebieg procesów innowacyjnych (dlatego nazywany jest także modelem interakcyjnym). Charakterystyczne dla tego modelu jest to, że – z jednej strony – badania naukowe nie są pierwszym ogniwem w procesie innowacyjnym, jak to miało miejsce w modelu liniowym. Sięga się do nich, a raczej do wynikłej z nich zakumulowanej wiedzy, w miarę potrzeb w każdym momencie procesu innowacyjnego. Właśnie organizacyjne ujęcie i zarządzanie tą skumulowaną wiedzą stanowi kolejny impuls do rozwoju zarządzania wiedzą.

5. Inteligencja ogólna i emocjonalna. W psychologii przez długi czas inteligencję ogólną rozpatrywano jako zmienną teoretyczną wyjaśniającą skuteczność uczenia się i adaptacji do zmiennych warunków otoczenia. Stosunkowo niedawno jednak psychologowie odkryli, że inteligencja ogólna nie tłumaczy dostatecznie zdolności uczenia się. Na przykład ludzie z wysokim wskaźnikiem inteligencji w osiągnięciu karier zawodowych nie odbiegali istotnie od ludzi z przeciętnym wskaźnikiem inteligencji ogólnej. Próbuąc wyjaśnić to zjawisko, psychologowie doszli do wniosku, że ludzie nie są „zimnymi” komputerami, lecz nieustannie ulegają nastrojom, emocjom i uczuciom. Stało się to podstawą do stworzenia teorii inteligencji emocjonalnej (zob. tab. 1).

**Tabela 1.** Pięć składników inteligencji emocjonalnej

| Nazwa  | Definicja  | Charakterystyka   |
|--|--|---|
| Samorefleksja (zdolność do samodzielnej refleksji) | Zdolność do rozpoznawania i rozumienia wpływu własnych nastrojów, uczuć i instynktów oraz ich skutków na innych  | Wiara w siebie, realistyczna samoocena, samokrytyczne poczucie humoru                                       |
| Samokontrola                                       | Zdolność do opanowania nagłych nastrojów i impulsów albo skierowania ich w innym kierunku; zdolność do unikania przedwczesnych ocen – najpierw myśleć, potem działać | Taki człowiek zasługuje na zaufanie, nie toleruje niejasnych sytuacji, jest otwarty na zmiany               |
| Motywacja  | Oddanie się pracy z przyczyn nie tylko materialnych, bądź wynikających ze statusu; skłonność do energicznego i wytrwałego dążenia do celu                            | Silniejsza wola osiągnięcia sukcesu; optymizm, również w sytuacjach trudnych; zaangażowanie                 |
| Empatia  | Zdolność do rozumienia świata uczuć innych ludzi; los „traktuje” ludzi stosownie do ich uczuć  | Doświadczenie we wspieraniu i rozwoju własnych zdolności; międzykulturowa wrażliwość; orientacja na klienta |
| Kompetencje społeczne                              | Umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z ludźmi; zdolność do tworzenia wspólnej bazy kontaktów z ludźmi   | Skuteczność w przeprowadzaniu zmian; siła przekonywania; doświadczenie w tworzeniu i kierowaniu zespołami   |

Źródło: [“Harvard Business Manager” 1999, 3, s. 22].

Inteligencja emocjonalna tłumaczy sukces w kategoriach rozumienia innych ludzi, gotowości dzielenia się informacjami i tworzenia klimatu współpracy. Można więc powiedzieć, że w stosunku do „zimnej” inteligencji ogólnej inteligencja emocjonalna odwołuje się do pewnego kontekstu, w którym przyszło działać jednostce. To właśnie wnosi nową jakość do interpretacji procesu uczenia się i tłumaczy zasadność odwołania się do inteligencji emocjonalnej w kontekście zarządzania wiedzą. Wiedza bowiem nie jest „zimną” informacją. Informacja staje się wiedzą dopiero w określonym kontekście, który nadaje jej znaczenie.

Wymienione przesłanki zapewne będą stymulować wykształcanie się zarządzania wiedzą. Nie wydaje się jednak, aby stanowiły one warunki wystarczające.

## 2. Wiedza i konkurencja

Wiedza jest niezbędna nawet przy wykonywaniu najprostszych czynności. Zapotrzebowanie na nią znacznie wzrasta, gdy zwiększa się złożoność tych czynności, szczególnie wtedy, gdy na rynku pojawia się konkurencja. Właśnie zwiększenie intensywności konkurencji stało się siłą motoryczną rozwoju wiedzy i jej zastosowania w procesy działalności gospodarczej.



W początkach rozwoju przemysłu, przy niezaspokojonym i chłonnym rynku, producent nie troszczył się o popyt, a jego głównym problemem było wyprodukowanie wyrobu o kosztach niższych od kosztów konkurentów. Dlatego polem konkurencji stała się minimalizacja kosztów, a ich ograniczanie było strategicznym wyznacznikiem działań przedsiębiorstw tamtego okresu (zob. tab. 2). Można dodać, że były to czasy klasyków teorii organizacji i zarządzania: Taylora, Fayola i Adameckiego. Przedmiotem ich zainteresowań były procesy pracy, których racjonalna organizacja miała prowadzić do zharmonizowanej działalności produkcyjnej. Natomiast wiedza, którą się zajmowali, była syntezą doświadczeń praktycznych. Można powiedzieć, że rozwój wiedzy w tamtym okresie wywodził się z odkrywania tajników procesu produkcyjnego. W tym sensie można mówić o produkcyjnej orientacji działalności gospodarczej.

Nasylenie rynku sprawiło, że problemem rozwojowym przedsiębiorstw stała się bariera popytu (zbyt), co spowodowało rozszerzenie pola konkurencji również na rynek, na którym przewaga konkurencyjna kreowana była nie tylko przez koszty, ale także przez wspomniane wyżej czynniki. Potrzeba szczegółowego rozpoznania tych czynników stała się źródłem badań rynku i rozwoju marketingu.

Współczesna dynamika rozwoju gospodarczego, rozwój nauki, wzrost intensywności konkurencji i globalizacja spowodowały znaczny wzrost turbulencji otoczenia, a ta z kolei – zagrożenie dla stabilności, a nawet przetrwania wielu przedsię-

**Tabela 2.** Charakterystyka zapotrzebowania na wiedzę w przedsiębiorstwach o różnych orientacjach działalności

| Orientacja działalności przedsiębiorstwa       | Rodzaj zmiennych<br>a) sterująca<br>b) sterowana   | Kryteria oceny działań            | Charakter wiedzy  |
|--|--|-----------------------------------|---|
| Orientacja produkcyjna                         | a) produkcja<br>b) procesy pracy   | Minimalizacja kosztów             | Synteza doświadczeń praktycznych – rzemieślnicza maestia          |
| Orientacja rynkowa                             | a) popyt rynkowy<br>b) produkcja   | Uzyskanie przewagi konkurencyjnej | Rozpoznanie rynku i czynników przewagi konkurencyjnej (marketing) |
| Orientacja na wiedzę (zasobowa)                | a) strumień wiedzy; przedsiębiorstwo–otoczenie–klient<br>b) usytuowanie przedsiębiorstwa w otoczeniu | Przetrwanie                       | Podstawowy zasób strategiczny                                     |
| Orientacja na twórczość (gospodarka kreatywna) | a) rozwój kadr kreatywnych<br>b) procesy twórcze w gospodarce  | Przewodzenie w kreowaniu wiedzy   | Wyznaczanie kierunków rozwoju                                     |

Źródło: opracowanie własne.

biorstw. Właśnie w tym czasie pojawiło się zarządzanie strategiczne jako dziedzina wiedzy, która stawiała sobie pytanie, co należy robić, aby przedsiębiorstwo mogło przetrwać. Nie chodziło tu oczywiście o przetrwanie rozumiane jako swego rodzaju wegetacja, lecz o zapewnienie efektywnego przetrwania (bytu, istnienia) przedsiębiorstwa, które umożliwiłoby jego rozwój zgodny z oczekiwaniami interesariuszy. Dlatego w praktyce działalności przedsiębiorstw zaczęto poszukiwać takiego zestawu czynników rozwojowych, które zapewniałyby wysokie standardy działania i jednocześnie wydłużałyby ten stan stabilności. Nie przypadkiem w tym czasie zaczęły się rozwijać te dziedziny wiedzy lub ich kierunki, które kładły nacisk na wiedzę.

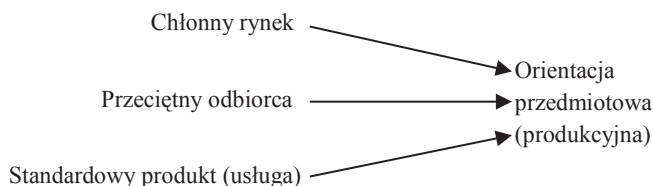
Przetrwać można na zasadzie wspomnianej wegetacji, tzn. przyjmując obniżone standardy istnienia, jednak w działalności gospodarczej normą jest dążenie do stworzenia stabilnych i długotrwałych podstaw rozwoju. Zakłada się, że czynniki te tkwią w wiedzy i procesach twórczych przedsiębiorstw. Przy tym nie chodzi tu o twórczość jako taką, ale o twórczość zapewniającą możliwość wytyczania kierunków rozwoju. Wydaje się, że tej sytuacji bardzo dobrze odpowiada znane powiedzenie P.F. Druckera: „przeciętność to trzy czwarte drogi do zbędności”.

Najprostszym sposobem wygrania walki konkurencyjnej jest jej uniknięcie. Unikanie walki konkurencyjnej nie oznacza unikania konfrontacji, chodzi jednak o taką konfrontację, która umożliwia „ucieczkę do przodu”. We współczesnej gospodarce możliwość takiej „ucieczki” daje rozwój wiedzy i gospodarki kreatywnej. Stwarzają one nowe przyczółki działalności gospodarczej oraz otwierają dziewicze pola biznesu, zupełnie wolne od konkurencji.

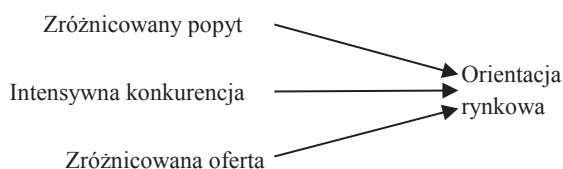
### 3. Przedmiotowa i funkcjonalna orientacja wiedzy

Problem produkcyjnej (usługowej) i rynkowej orientacji działalności jest bardzo dobrze opisany w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych (zob. rys. 1-2). Orientacja produkcyjna polega na tym, że producent realizuje produkcję według charakterystyk, które bardziej odzwierciedlają jego aktualne struktury produkcyjne niż charakterystyki potrzeb klienta. W orientacji rynkowej z kolei punktem wyjścia do działalności wytwórczej były parametry potrzeb klienta, do których dostosowano charakterystyki procesów wytwórczych. W funkcjonowaniu wiedzy i edukacji w Polsce jest podobnie: istniejące kierunki studiów, obsada kadrowa, kierunki finansowania odzwierciedlają raczej struktury edukacyjne minionej epoki niż struktury adekwatne do aktualnego zapotrzebowania rynku. Kuriozalnym tego przykładem jest przypadek pewnej uczelni, na której „wykładał” profesor, który od kilku lat już nie żył: studentom pokazywano nagrania wcześniejszych wykładów nieżyjącego profesora.

Potrzeba rynkowej reorientacji sektora wynika przede wszystkim z jakościowych zmian w samej gospodarce, w której nie chodzi o dostarczenie wiedzy w ogóle, ale o dostarczenie określonych kompetencji. Przy tym kompetencje te są dziś przez kadrę kierowniczą przemysłu bardzo szczegółowo artykułowane (zob. tab. 3).



Rys. 1. Instytucja zorientowana przedmiotowo (produkcyjnie)



Rys. 2. Instytucja zorientowana rynkowo

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Kompetencje poszukiwane przez pracodawców

| Miejsce w rankingu | Rodzaje kompetencji  | Średnia ocena w skali:<br>1 – nieważne,<br>5 – bardzo ważne |
|--------------------|--|---|
| 1                  | 2  | 3   |
| <b>1</b>           | <b>Efektywna komunikacja</b>   | <b>4,69</b>   |
| <b>2</b>           | <b>Znajomość języków obcych</b>  | <b>4,64</b>   |
| 3                  | Otwartość na uczenie się i stały rozwój  | 4,61  |
| 4                  | Zaangażowanie  | 4,57  |
| <b>5</b>           | <b>Umiejętność pracy w zespole</b>   | <b>4,50</b>   |
| 6                  | Umiejętność określania i uzasadniania priorytetów                                  | 4,49  |
| 7                  | Etyczne postępowanie jako podstawa w działaniu                                     | 4,47  |
| 8                  | Odpowiedzialność   | 4,46  |
| 9                  | Umiejętność organizacji pracy i efektywnego  | 4,44  |
| 10                 | Elastyczność i zdolność do adaptacji   | 4,42  |
| <b>11</b>          | <b>Umiejętność formułowania i rozwiązywania problemów</b>                          | <b>4,40</b>   |
| 12-13              | Dążenie do osiągnięcia rezultatów  | 4,38  |
| 12-13              | Umiejętność pracy pod presją czasu   | 4,38  |
| 14                 | Umiejętność logicznego myślenia  | 4,37  |
| 15                 | Umiejętność korzystania z narzędzi informatycznych                                 | 4,31  |
| 16                 | Umiejętność współpracy z osobami pochodzącymi z różnych środowisk, krajów i kultur | 4,22  |
| <b>17</b>          | <b>Kreatywność</b>   | <b>4,17</b>   |
| 18                 | Poprawna samoocena. Rozumienie własnych mocnych stron i ograniczeń                 | 4,15  |

Tabela 3, cd.

| 1            | 2   | 3           |
|--------------|---|-------------|
| 19           | Umiejętności analityczne, w tym zidentyfikowanie kluczowych informacji w ogromie szczegółów             | 4,14        |
| 20           | Umiejętność niezależnego myślenia   | 4,11        |
| 21           | Lojalność i chęć związania się z firmą na dłużej  | 4,03        |
| 22           | Umiejętność współpracy z osobami zajmującymi wysokie stanowiska   | 4,00        |
| 23-24        | Umiejętność podejmowania decyzji  | 3,97        |
| <b>23-24</b> | <b>Empatia</b>  | <b>3,97</b> |
| 25           | Umiejętności numeryczne   | 3,91        |
| 26           | Wiedza ogólna i ogólnozawodowa  | 3,86        |
| 27           | Umiejętność zarządzania projektami  | 3,83        |
| <b>28</b>    | <b>Samodzielność</b>  | <b>3,81</b> |
| 29-30        | Umiejętności negocjacyjne   | 3,69        |
| 29-30        | Wiedza branżowa i kierunkowa wiedza fachowa, adekwatna do obecnych wymagań przedsiębiorstw              | 3,69        |
| 31           | <b>Przedsiębiorczość</b>  | <b>3,65</b> |
| 32           | Dyplomy, certyfikaty, świadectwa potwierdzające ukończenia studiów, programów, specyficzne umiejętności | 3,49        |
| <b>33</b>    | <b>Doświadczenie zawodowe</b>   | <b>3,47</b> |

Źródło: [Budnikowski i in. 2012].

W tabeli 3 wyłuszczone te kompetencje, które – jak się wydaje – wymagają pewnego komentarza.

Przede wszystkim zaskoczenie budzi pierwsze miejsce komunikacji jako kompetencji najbardziej preferowanej. Wprawdzie głębsza refleksja podpowiada, że przecież żyjemy w dobie komunikacji, jednak nawet pobieżny ogląd programów nauczania wyższych uczelni wykaże, że są one nastawione przede wszystkim na dostarczanie wiedzy ogólnej, ogólnozawodowej i fachowej, które znajdują się na końcu listy oczekiwań pracodawców. Należy tu dodać jedno zastrzeżenie: na uczelniach coraz większą wagę przywiązuje się do nauki języków obcych, które wyraźnie korespondują z efektywną komunikacją.

Rozbieżność programów kształcenia i oczekiwań pracodawców dotyczy również umiejętności pracy w zespole, która z pewnością nie jest żelaznym punktem programów nauczania. Studenci są wprawdzie przygotowywani do pracy zespołowej, ale jakby mimochodem, przy okazji nauczania innych przedmiotów.

Umiejętność rozwiązywania problemów zapewne jest przedmiotem nauczania (seminaria), jednak umiejętność ich formułowania z pewnością nie jest ich mocną stroną – głównie z tego powodu, że w naszym systemie nauczania dominują formy audytoryjne.

Zaskoczenia nie budzi fakt, że na ostatnim miejscu z preferowanej listy kompetencji znajduje się doświadczenie zawodowe. Trzeba jednak zaznaczyć, że jeszcze

przed kilkunastoma laty doświadczenie zawodowe było bardzo preferowane przez pracodawców. Zaskakujące jest jednak to, że na ostatnich miejscach znalazły się samodzielność i przedsiębiorczość, bez których trudno się poruszać we współczesnym turbulentnym otoczeniu.

## Literatura

Budnikowski A., Dąbrowski D., Gąsior U., Maciół S., *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania*, „E-mentor” 2012, nr 4.  
“Harvard Business Manager” 1999, 3, s. 22 (opracowanie redakcyjne).

## KNOWLEDGE AND COMPETENCE IN ECONOMY

**Summary:** The article presents the use of knowledge in economy in different cross sections as well as evolution and criteria of changes in demand for knowledge from a historical perspective. It discusses subject and market demand for knowledge and a list of currently preferred competence by economic practitioners.

**Keywords:** knowledge management, knowledge-based economy, intellectual capital.