

**dr Adam Skrzypek**  
Zakład Zarządzania  
UMCS Lublin

## **Paradygmat społeczeństwa opartego na wiedzy w warunkach nowej ekonomii**

### **Knowledge based society paradigm in conditions of the new economy**

**Streszczenie:** Nowa gospodarka obrazuje zmiany we współczesnych gospodarkach, które są skutkiem oddziaływania nowych technologii informacyjnych. Ważną rolę w koncepcji New Economy przypisuje się informacji i znaczeniu nowego sektora informacyjnego w gospodarce. Nowa gospodarka tworzy warunki dla elektronicznego wykorzystania wiedzy i informacji. Za podstawy nowej gospodarki należy uznać wzrost poziomu edukacji społeczeństwa, proces internalizacji gospodarek oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Nowa gospodarka prowadzi do wzrostu konkurencji. Jest to gospodarka, której filarami są system edukacyjno-szkoleniowy, system informacyjno-komunikacyjny i zarządzanie wiedzą. W warunkach nowej gospodarki pojawia się nowy paradygmat zarządzania, obejmujący cztery komponenty (Focus, First, Fast, Flexibility). Zasady przewodnie nowego paradygmatu w zarządzaniu obejmują: kreowanie wartości, jakość, reagowanie, zwinność, innowację, integrację oraz zespołowość.

**Słowa kluczowe:** nowa gospodarka, nowa ekonomia, zarządzanie wiedzą, nowy paradygmat zarządzania

**Abstract:** The new economy paradigm reflects upon how modern economies are being transformed in response to the impact of information technologies. The new economy stresses the crucial role information plays and the importance of the information sector in the economy. New economy lays foundations for electronic use of knowledge and information. A number of factors contributed to the evolution of the new economy. Namely, higher level of education in society, the process of internalization of economies and the development of information and communication technologies. The new economy triggers fiercer competition. The new economy's three pillars are education and training, ICT systems and knowledge management. In conditions of the new economy, a new management paradigm emerges. It has four components: focus, first, fast, flexible. The new management paradigm's guidelines are value creation, quality, response, agility, innovation, integration and teamwork.

**Key words:** new economy, knowledge management, new management paradigm

### **Nowa ekonomia i jej konsekwencje**

Przedsiębiorstwa w XXI wieku funkcjonują w warunkach globalizacji, zmienności i nowej gospodarki. Zdaniem K. Kelly w nowej gospodarce ma

miejsce faworyzowanie takich bytów niematerialnych jak idee, informacje i powiązania, ponadto jest ona połączona silnie wewnątrznie oraz tworzy warunki dla pojawienia się nowego rodzaju rynku oraz społeczeństwa, które potrafi wykorzystać wszechobecną sieć elektroniczną<sup>1</sup>. Termin Nowa Gospodarka (New Economy) ilustruje zmiany we współczesnych gospodarkach, które są skutkiem oddziaływania nowych technologii informacyjnych, generujących rozwój gospodarczy oraz tworzenie nowych miejsc pracy. Istotną rolę w koncepcji New Economy przypisuje się informacji, traktowaniu informacji jako podstawowej kategorii ekonomicznej i znaczeniu nowego sektora informacyjnego w gospodarce. Wiedza jako strategiczny zasób organizacji decyduje o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu i rozwoju<sup>2</sup>. W warunkach nowej ekonomii rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, w tym wiedzy, która jest ważnym czynnikiem sukcesu współczesnych organizacji. Wiedza zastępuje pracę i kapitał, które traktowane były jako główne źródło tworzenia wartości. Znaczenie aktywów niematerialnych opartych na wiedzy wzrasta w skali całego świata i stają się one źródłem przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>.

Nowa gospodarka tworzy warunki dla wykorzystywania wiedzy i informacji, czemu towarzyszy często konieczność zmiany strategii. Zarządzanie strategiczne zajmujące się sukcesem w długim czasie musi integrować wiedzę z różnych dziedzin i obszarów działalności organizacji, uwzględnić złożoność, kompleksowość i współzależność zjawisk. Nowa gospodarka to okres rewolucji informacyjnej osadzonej na high-technology (H-T), w którym ma miejsce celowe i efektywne wykorzystanie współczesnych technologii informatycznych i techniki sterowania numerycznego dla potrzeb modernizacji procesów podstawowych i pomocniczych w organizacjach w warunkach nowej gospodarki.

W literaturze brak jest jednoznacznej definicji nowej gospodarki. Oprócz określenia nowa gospodarka spotykamy: GOW, gospodarka sieciowa (gospodarka połączeń)<sup>4</sup>, gospodarka napędzana wiedzą, która wskazuje na kształtowanie się nowych struktur w gospodarce pod wpływem rozwoju wiedzy naukowej<sup>5</sup>. Nowa ekonomia określana jest także jako gospodarka postindustrialna (B. Bell), trzecia fala (A. Toffler), gospodarka usługowa, cywilizacja tercjalna, w których podkreślona została przewaga sektora trzeciego w produkcji i zatrudnieniu, ponadto spotyka się takie określenia, jak społeczeństwo informacyjne, gospodarka cyfrowa, które odnoszą się do informacji i jej nośników<sup>6</sup>. Nowa era nazywana jest gospodarką wiedzy,

<sup>1</sup> K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa, 2001, s. 9 i dalsze; D. Tapscott, A. Williams, *Makrowikonomia, Reset świata i biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE Warszawa 2012, s. 22.

<sup>3</sup> P. Wyrozębowski, M. Juchnowicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza, SGH Warszawa 2012, s. 23-26.

<sup>4</sup> D. Coyle, D. Quah, *Getting the Measure of the New Economy*, The Work Foundation, i Society, maj 2002, s. 8.

<sup>5</sup> A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, 2003, s. 123.

<sup>6</sup> A. Fazlagić, *Pomiar niemierzalnego, czyli praca twórcza w perspektywie stu lat taylorizmu*, [w:] K. Rogoziński (red.) *Marketing usług profesjonalnych*, Wyd. AE Poznań, 2000, s. 292.

GOW, cyber-gospodarką, gospodarką elektroniczną, sieciową, nową gospodarką, nową ekonomią czy ekonomią wiedzy. Określenia te używane są często jako synonimy<sup>7</sup>. Gospodarka sieciowa to tendencja dominacji rozwiązań sieciowych twardych i miękkich. Chodzi tu o nieformalne sieci procesów, jakie zachodzą między ludźmi, a jednocześnie wspieranie sieci nieformalnych przez sieci komputerowe<sup>8</sup>.

Za podstawy nowej gospodarki uznać należy wzrost poziomu edukacji społeczeństw, proces internalizacji gospodarek poprzez rozszerzanie handlu usługami w skali międzynarodowej oraz rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Nowa gospodarka utożsamiana jest z nowym łańcem gospodarczym, czy gospodarką elektroniczną. Jest to zbiór metod gospodarowania, które obejmują przedsięwzięcia oparte na nowych koncepcjach oraz takie, które są rozwiązaniami tradycyjnymi, ale wspomagają je techniki elektroniczne.

Nowa gospodarka określana bywa często jako nowa ekonomia<sup>9</sup>. Według J. Kisielnickiego nowa ekonomia zawiera w sobie zarówno wizję, jak i teorię dotyczącą problematyki makro i mikroekonomicznej z uwzględnieniem wpływu gospodarki cyfrowej na przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Nowa ekonomia to pojęcie, które wynika z ekonomii sieci i jest efektem wykorzystania nowych technologii w zarządzaniu informacjami. Ocenia się, że zjawisko nowej ekonomii ma swe źródło w Stanach Zjednoczonych i silnie związane jest z globalizacją. Za cechę nowej ekonomii uważa się często koncentrację na zasobach niematerialnych, a w szczególności na kapitale intelektualnym. Nową ekonomię cechuje zmniejszenie znaczenia tradycyjnych gałęzi przemysłu, wytwarzających produkty o niskim i średnim poziomie zaawansowania technologicznego oraz zwiększenie znaczenia nowoczesnych technologii i organizacji opartych na wiedzy, wykorzystujących informacje w kreowaniu konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw.

Nowa ekonomia według C. Kardellanta rozpatrywana jest w znaczeniu<sup>11</sup>:

- makroekonomicznym; opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy,
- mezoekonomicznym; oznacza sektor gospodarki związany z nowymi technologiami przetwarzania informacji i komunikacji,
- metaekonomicznym; opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowanie internetu.

<sup>7</sup> B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006, s. 19.

<sup>8</sup> D.J. Skyrme, *Knowledge Networkig. Creating the collaborative enterprise*. Butterwork Heine-man Oxford, 1999, s. 151.

<sup>9</sup> A. Skrzypek, G. Grela, *Zarządzanie informacją i wiedzą w przedsiębiorstwie szansą na sukces rynkowy w warunkach nowej ekonomii*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS Lublin, 2008, s. 56.

<sup>10</sup> J. Kisielnicki, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002, s. 154.

<sup>11</sup> B. Gregor, *Globalne społeczeństwo informacyjne a nowa gospodarka*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS Lublin 2002, s. 55-56.

Nowa gospodarka nie stanowi prostej kontynuacji dotychczasowych sposobów wytwarzania dóbr czy usług. Pojawia się bowiem e-gospodarka, w której procesy gospodarcze rozgrywają się w sieciach informacyjnych np. internecie, intranecie czy ekstranecie. Nowa gospodarka to zespół zjawisk i zależności nie tylko o charakterze ekonomicznym, ale i kulturowym, będących efektem rozwoju technologicznego<sup>12</sup>. Rozwój nowej gospodarki następuje najszybciej w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo, w których nastąpiła koncentracja działalności badawczo-rozwojowej oraz powstają najczęściej nowe technologie. Kraje te zdominowały generowanie, jak i transfer technologii, a są to USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy, Kanada, Holandia, Szwecja i Szwajcaria. Przewaga USA w ilości udzielonych i wykorzystanych patentów jest bezdyskusyjna - jest to 57% patentów na świecie<sup>13</sup>. Określenie nowa gospodarka utożsamiane bywa z nowym ładem ekonomicznym. A. Toffler nową gospodarkę określa jako nowy porządek ekonomiczny trzeciej fali rozwoju społecznego i wskazuje na następujące jej determinanty: gospodarka świadczeń, w której dominuje zatrudnienie w sferze usług, gospodarka wiedzy, która zastępuje tradycyjną triadę: praca, kapitał, ziemia, oraz gospodarka nadmiaru lub „nadmożliwość”, określoną jako społeczeństwo dobrobytu.

Nowa gospodarka jest gospodarką opartą na wiedzy, a jej podstawowymi filarami są: system innowacyjności, system edukacyjno-szkoleniowy, system informacyjno-komunikacyjny oraz zarządzanie wiedzą na poziomie informacji<sup>14</sup>, natomiast kwintesencja rozważań dotyczących nowej gospodarki powinno być stwierdzenie, że sieci i usługi telekomunikacyjne stanowią szkielet, zaś wiedza podstawę nowej gospodarki. W nowej gospodarce wzrasta rola rynku elektronicznego, który staje się jej kluczowym elementem, można go określić jako wirtualną sferę, w której produkty i usługi mają postać informacji w formie cyfrowej i mogą być zamawiane i dostarczane poprzez kanały bazujące na technologiach informatycznych.

Na podkreślenie zasługują reguły nowej gospodarki przedstawione przez K. Kelly (tab. 1).

---

<sup>12</sup> A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNO-IK „Dom Organizatora” Toruń 2007, s. 16.

<sup>13</sup> M. Dziura, *Transfer technologii w gospodarce światowej: Trendy i implikacje dla konkurencyjności krajów Grupy Wyszehradzkiej*, w: *Potencjał restrukturyzacyjny w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny Kraków 2007 s. 454.

<sup>14</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości- fikcja czy rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2007, s. 10.

Tabela 1. Reguły nowej gospodarki

| Reguła                                  | Charakterystyka                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Potęga decentralizacji                  | W miarę jak władza oddala się od centrum, przewagę konkurencyjną będą zdobywać ci, którzy nauczą się ogarniać zdecentralizowane ośrodki kontroli.                                                                                   |
| Zwiększające się zyski                  | Gdy liczba połączeń między ludźmi rośnie, korzyści z tych połączeń rosną jeszcze szybciej. Dlatego pierwszy sukces nie ogranicza sam siebie, lecz żywi się sobą samym.                                                              |
| Powszechność, a nie rzadkość            | W miarę jak technika produkcji doskonali się w sztuce mnożenia kolejnych kopii, wartościowe staje się nie to, co rzadkie, lecz to, co wszechobecne. Zasada tradycyjnego biznesu ulega odwróceniu.                                   |
| Niech wszystko będzie za darmo          | Im większa obfitość, tym większego sensu nabiera hojność. Kierowanie się w biznesie zasadą „oddaj za darmo” pozwala przygotować się na nieuchronny spadek cen i wykorzystać jedyną rzecz, która pozostanie rzadkością-ludzką uwagę. |
| Najpierw nakarm sieć                    | Ponieważ sieci obejmują cały handel, należy przejść od dbałości o wartość firmy do dbałości o wartość sieci. Jeśli sieć nie przetrwa, nie przetrwa również firma.                                                                   |
| Przestrzeń zamiast miejsca              | W okresie, gdy fizyczna bliskość (miejsce) jest zastępowana wielkością interakcji łączących wszystko, wszędzie i zawsze (przestrzenia), pojawia się wiele miejsca dla pośredników i dla rynków niższych skali średniej.             |
| Żadnej harmonii, wszystko jest płynne   | Ponieważ turbulencja i niestabilność stają się normą w biznesie, najbardziej efektywną strategią przetrwania jest selektywne promowanie zaburzeń zwanych innowacjami.                                                               |
| Technologia relacji                     | Sfera niematerialna zaczyna dominować nad światem materialnym, najcenniejszymi technologiami będą więc te, które poszerzają, wzmacniają, doskonalą i rozwijają wszelkiego rodzaju relacje niematerialne.                            |
| Możliwość jest ważniejsza od wydajności | Wprawdzie zarabia się fortuny, ucząc maszyny coraz bardziej wydajnej pracy, można jednak zdobyć znacznie więcej, porzucając nieefektywny wynalazek i stwarzając szansę na pojawienie się nowych możliwości.                         |

Źródło: K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 155-156.

Na uwagę zasługują różnice pomiędzy tradycyjną i nową gospodarką (tab. 2).

Ważnym wyznacznikiem nowej gospodarki jest konkurencja, a podstawą rozwoju gospodarczego są nowe i nowoczesne technologie. Atut konkurencyjności zawsze bierze się z posiadanej wiedzy<sup>15</sup>. Ze względu na to, iż we współczesnym świecie kształtuje się nowy krajobraz konkurencyjny zwany New Landscape, utrzymanie pozycji konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Do przejawów tego krajobrazu należy zaliczyć: wzrost strategicznych nieciągłości, globalizację i umiędzynarodowienie rynków, hyperkonkurencyjność rynków, presję na ceny, jakość i satysfakcję klientów oraz dynamiczne zmiany karier i oczekiwań pracowniczych<sup>16</sup>. Nową gospodarkę,

<sup>15</sup> S. Tkaczyk, E. Kowalska-Napora, *Strategie zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012, s. 19.

<sup>16</sup> M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2006, s.13.

która określa funkcjonowanie przedsiębiorstw w XXI wieku, charakteryzują takie cechy, jak: globalny charakter, faworyzowanie bytów niematerialnych takich jak idee, informacje i powiązania oraz silne połączenia wewnętrzne. Kluczem do sukcesu oraz długotrwałego rozwoju organizacji w warunkach nowej gospodarki jest wiedza oraz jej jakość, która zawsze pochodzi od ludzi. Bardzo ważne są kompetencje rozumiane jako posiadanie wiedzy i doświadczenia, które umożliwiają prawidłowe wypełnianie obowiązków i podejmowanie właściwych decyzji<sup>17</sup>. Bardzo ważnym problemem w warunkach nowej ekonomii jest umiejętność zidentyfikowania i likwidacji luki kompetencyjnej<sup>18</sup>. Ekspertsi przewidują, iż w warunkach nowej ekonomii ponadczasowe znaczenie zyskają potencjał intelektualny kadry zarządzającej, wiedza i zaawansowanie umiejętności, reputacja i autorytet<sup>19</sup>.

Tabela 2. Różnice pomiędzy gospodarką tradycyjną a nową gospodarką

| <b>Wyszczególnienie</b>                  | <b>Gospodarka tradycyjna</b>                                                | <b>Nowa gospodarka</b>                                                                               |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Podstawowy zasób                         | Kapitał                                                                     | Wiedza                                                                                               |
| Wykorzystywanie nowoczesnych technologii | Ważne                                                                       | Konieczne                                                                                            |
| Rozwój                                   | Łatwy do przewidzenia                                                       | Niespodziewany, trudny do przewidzenia                                                               |
| Model otoczenia biznesowego              | Zmiany do przewidzenia, stabilne otoczenie, niechęć do zmian                | Otoczenie niestabilne i nieprzewidywalne<br>Zmiany odbiera się jako okazje, które trzeba wykorzystać |
| Planowanie                               | Dokładne, długookresowe plany                                               | Adaptacja potrzeb przyszłości                                                                        |
| Ryzyko                                   | Niechęć do niepowodzenia                                                    | Niepowodzenie jest oczekiwane                                                                        |
| Wartość rynkowa                          | W głównej mierze zależy od aktywów finansowych i rzeczowych jakie posiadamy | Zależy od kapitału intelektualnego, zasoby niematerialne                                             |
| Dominujący sektor                        | Przemysł ciężki                                                             | Usługi, przetwarzanie wiedzy i informacji                                                            |
| Kariera pracownicza                      | Koszty                                                                      | Inwestycja                                                                                           |
| Struktura organizacyjna                  | Scentralizowana i zbiurokratyzowana                                         | Płaska                                                                                               |
| Kultura organizacyjna                    | Oparta na posłuszeństwie                                                    | Oparta na zaufaniu                                                                                   |
| Styl zarządzania                         | Kontrola i nakazy                                                           | Partycypacyjny                                                                                       |
| Strategia                                | Nastawiona na konkurencję                                                   | Nastawiona na kooperację                                                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Hartman, J. Sifonis, J. Kador, *Strategie sukcesów w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.

<sup>17</sup> E. Michalski, *Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2011, nr 34, s. 125-136.

<sup>18</sup> A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 212-231.

<sup>19</sup> A. Skrzypek, *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2, s. 34.

## Nowy paradygmat zarządzania

Paradygmat w rozumieniu wprowadzonym przez filozofa Thomasa Kuhna w książce *Struktura rewolucji naukowych* (*The Structure of Scientific Revolutions*), opublikowanej w 1962 roku, jest zbiorem pojęć i teorii tworzących podstawy danej nauki.

Teorii i pojęć tworzących paradygmat raczej się nie kwestionuje, przynajmniej do czasu, kiedy paradygmat jest twórczy poznawczo, czyli tworzyć teorie szczegółowe zgodne z danymi doświadczalnymi (historycznymi), którymi zajmuje się dana nauka. Dobry paradygmat posiada kilka cech, w tym musi być spójny logicznie i pojęciowo, musi być jak najprostszy i zawierać tylko te pojęcia i teorie, które są dla danej nauki rzeczywiście niezbędne. W paradygmacie tym ogniskuje się wiele zagadnień, które charakteryzują się różnymi implikacjami, jest on powiązany z różnymi dziedzinami nauki, teoriami naukowymi, normami postępowania, strategiami i praktyką działania ludzi, organizacji i państw. Dostrzeganie roli wiedzy ma miejsce w odniesieniu do mikro i makroekonomistów. Uważa się, że sam paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy w swoich brzmieniu i wyrazie należy do zbioru pojęć makroekonomicznych.

Ocenia się, że w rozważaniach odnoszących się do wiedzy należałoby uwzględnić następujący układ odniesienia, który obejmuje<sup>20</sup>:

- społeczeństwo wraz z właściwymi mu tradycjami, poziomem kultury i postawami jednostek,
- państwo z jego instytucjami, deklarowanymi celami i stosowaną polityką edukacyjną, naukową, gospodarczą, innowacyjną,
- podmioty gospodarujące i łączące się z nimi strategie rozwoju, sposoby wykorzystania wiedzy, potrzeby w przyswajaniu nowej wiedzy, potencjał i pozycja rynkowa,
- sektor wiedzy składający się z systemu edukacji, systemu utrzymania i popularyzacji zasobów wiedzy, niezależnie od źródeł ich pochodzenia.

Z kluczowymi zasadami nowego paradygmatu w zarządzaniu zgodne są zasadnicze wyznaczniki kompleksowo rozumianej jakości, w tym<sup>21</sup>: zadowolenie klienta wewnętrznego i zewnętrznego, praca zespołowa jako proces tworzenia wartości, przeprowadzanie pomiarów i analiz, stały proces doskonalenia, zgodny z Kołem E. Deminga, działania zapobiegające, które tworzą wzajemne relacje oraz skuteczne i efektywne przywództwo. Badania dotyczące paradygmatu gospodarki opartej na wiedzy znajdują się we wczesnym etapie poszukiwań. Instrumentarium opisowo-badawcze w postaci języka dyscypliny oraz właściwa jej terminologia i kategorie, metody obserwacji zjawisk i procesów, mierniki własności i atrybutów obiektów i procesów, metody identyfikacji zależności przyczynowo-skutkowych oraz modele

<sup>20</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 140.

<sup>21</sup> K. Szczepańska, *Podstawy zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013, s. 16.

struktur i dynamiki procesów znajdują się na etapie tworzenia. Zasady nowego paradygmatu zawarto w tabeli 4.

Tabela 3. Nowy paradygmat zarządzania

| Komponenty  | Znaczenie w zarządzaniu strategicznym                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Focus       | Posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim; skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (corecompetencies), skupienie się na potrzebach rynku                                                                      |
| First       | Bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku                                                                                                                                       |
| Fast        | Szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzanie zmian poprzez wykorzystanie wszelkich pomysłów innowacyjnych, szybkie uczenie się i pobudzanie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta |
| Flexibility | Elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia, organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhortacja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej                                                              |

Źródło: J. Penc, *Myślenie strategiczne w organizacji XXI wieku*, [w:] W. Grudzewski, I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, s. 46-47.

Tabela 4. Zasady przewodnie nowego paradygmatu w zarządzaniu

| Zasada             | Opis                                                                                                             |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kreowanie wartości | Wartość dodana stanowi podstawowy obowiązek społeczny przedsiębiorstwa                                           |
| Jakość             | Jakość jako fundamentalny wymóg decydujący o konkurencyjności                                                    |
| Reagowanie         | Reagowanie na zmiany otoczenia zewnętrznego i oczekiwania klientów                                               |
| Zwinność           | Elastyczność w komunikacji i operacjach                                                                          |
| Innowacja          | Pielęgnowanie nowych idei, spożytkowanie kreatywności i entuzjazmu ludzi                                         |
| Integracja         | Integracja portfela technologii dla uzyskania wyraźnej przewagi konkurencyjnej                                   |
| Zespołowość        | Kreowanie i rozwijanie zdecentralizowanych, wielofunkcyjnych i wielodyscyplinarnych zespołów w przedsiębiorstwie |

Źródło: W.M. Grudzewski, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 3, s. 13

Ocenia się, że będzie można uznać, że paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy uległ przekształceniu w nową, operacyjną dyscyplinę nauki wówczas, gdy uporządkowany w sposób jednolity materiał empiryczny będzie na tyle bogaty, a warsztat badawczy na tyle elastyczny i uniwersalny, by można było<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> Ibidem, s. 140-141.

- diagnozować stopień nasycenia wiedzą poszczególnych społeczeństw i gospodarek,
- ustalać prawdziwy i niekwestionowany poziom finansowania sektora wiedzy przez źródła publiczne i prywatne,
- porównywać poziom rozwoju gospodarek z punktu widzenia wkładu sektora wiedzy w ten rozwój,
- identyfikować i klasyfikować te składowe sektora wiedzy, które dzięki stymulowaniu innowacji najbardziej przyczyniają się do uzyskiwania wyższej jakości życia społeczeństw,
- prowadzić badania nad formułowaniem polityki mającej na celu przyspieszanie wzrostu gospodarczego lub polepszanie jakości życia w wyniku zastosowania narzędzi właściwych dla gospodarki korzystającej z wiedzy.

Według W. Świtalskiego warunkami koniecznymi do tego, by gospodarka narodowa wkroczyła na trajektorię postulowaną przez paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy, są<sup>23</sup>:

- istnienie społeczeństwa wiedzy, czyli uzyskanie przez tę gospodarkę odpowiedniego poziomu nasycenia wiedzą faktograficzną i proceduralną,
- zdolność do przeprowadzania diagnoz stanu i możliwości rysujących się przed przedsiębiorstwami i jednostkami obsługi,
- zdolność do dokonywania porównań stanu gospodarki i jej części składowych ze średnimi i najlepszymi wynikami uzyskiwanymi przez inne gospodarki,
- umiejętność projektowania zmian w sferze regulacyjnej, sprzyjających transformacjom i restrukturyzacji, które byłyby katalizatorem realizacji przesłanek paradygmatu.

Główna siła paradygmatu, jego atrakcyjność i potencjał przekonywania tkwią w sprzyjaniu innowacjom, zaś drogą rozwoju i operacjonalizacji paradygmatu jest dążenie do opracowania teorii wpływu wiedzy na wzrost gospodarczy. Odnosząc się do paradygmatu GOW należy przywołać postrzeżenie społeczeństwa wiedzy przez P. Druckera, który uważał, że stało się ono społeczeństwem organizacji<sup>24</sup> i wskazywał na wzajemne zależności oraz efekt synergii współdziałania człowieka i organizacji<sup>25</sup>. Organizacja jest gruntem, na którym wykształcony pracownik ma możliwość wykorzystania swej wiedzy poprzez konkretne działania, które przekładają się na produkty organizacji, z których czerpie ona zyski. Pracownicy stają się dla organizacji dostawcami wiedzy, pracują w zespołach pracowniczych, czy problemowych, w których dochodzi do szybkiego przenikania wiedzy i powstawania efektów synergicznych. Wykształceni pracownicy stają się motorem uczenia

<sup>23</sup> Ibidem, s. 141-142.

<sup>24</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 456.

<sup>25</sup> T. Waściński, *Finansowa diagnoza procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa w aspektach ekonomicznej wartości wiedzy*, ELIPSA, Warszawa 2010.

się organizacji, co oznacza ciągle testowanie doświadczenia i przekształcania go w wiedzę dostępną dla całej organizacji.

## Podsumowanie

W warunkach nowej gospodarki mamy do czynienia z tzw. nową normalnością, która oznacza brak cykli gospodarczych, nieprzewidywalne wzrosty i wyżki oraz spadki i recesje, wysoki potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstw, ostrożne ukierunkowane inwestowanie, unikanie ryzyka rynkowego, niepewność postaw konsumenckich, pełne lęku i walki o bezpieczeństwo preferencje konsumenckie<sup>26</sup>, ponadto stale poszukuje się sposobów prowadzących do optymalizacji procesów generowania i wykorzystywania wiedzy w organizacjach. W nowym paradygmacie zarządzania ogniskuje się wiele zagadnień, które charakteryzują się różnorodną naturą, powiązaniem i różnymi implikacjami. Paradygmat ten powiązany jest z różnymi dziedzinami nauki, teoriami naukowymi, normami postępowania, strategiami i praktyką działania ludzi, organizacji i państw. Uważa się, że sam paradygmat gospodarki i społeczeństwa opartego na wiedzy w swoim brzmieniu i wyrazie należy do zbioru pojęć makroekonomicznych i będzie podlegał zmianom.

## Bibliografia

- Coyle D., Quah D., *Getting the Measure of the New Economy*, The Work Foundation, i Society, maj 2002.
- Dziura M., *Transfer technologii w gospodarce światowej: Trendy i implikacje dla konkurencyjności krajów Grupy Wyszehradzkiej*, [w:] *Potencjał restrukturyzacyjny w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes Warszawa 2002.
- Fazlagić A., *Pomiar niemierzalnego, czyli praca twórcza w perspektywie stu lat taylorizmu*, [w:] K. Rogoziński (red.), *Marketing usług profesjonalnych*, Wyd. AE, Poznań, 2000.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedza w przedsiębiorstwie*, TNOIK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Gregor B., *Globalne społeczeństwo informacyjne a nowa gospodarka*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedza – nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja czy rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2007.

---

<sup>26</sup> P. Kotler, J.A. Casilione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, 2009, s. 31.

- Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 3.
- Hartman A., Sifonis J., Kador J., *Strategie sukcesów w gospodarce internetowej*, Liber, Warszawa 2001.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, WIG-Press, Warszawa, 2001.
- Kisielnicki J., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Kotler P., Casillone J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*” MT Biznes, sp. z o.o., 2009.
- Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, 2003.
- Michalski E., *Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2011, nr 34.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.
- Sitko-Lutek A., Skrzypek E. (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa, 2009.
- Skrzypek A., Grela G., *Zarządzanie informacją i wiedzą w przedsiębiorstwie szansą na sukces rynkowy w warunkach nowej ekonomii*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS Lublin, 2008.
- Skrzypek A., *Wpływ zarządzania na jakość i konkurencyjność organizacji*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networkig. Creating the collaborative enterprise*. ButterworthHeinemann Oxford, 1999.
- Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2006.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Szczepeńska K., *Podstawy zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2013.
- Tapscott D., Williams A., *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Studio Emka, Warszawa 2001.
- Tkaczyk S., Kowalska-Napora E., *Strategie zarządzania jakością*, Difin, Warszawa 2012.
- Trajer J., Paszek A., Iwan S., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE, Warszawa 2012.
- Waściński T., *Finansowa diagnoza procesów restrukturyzacyjnych przedsiębiorstwa w aspektach ekonomicznej wartości wiedzy*, ELIPSA, Warszawa 2010.
- Wyrozębski P., Juchnowicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza, SGH, Warszawa 2012.