



Ewa Frankowska
Aneta Kułakowska
Klaudia Pujer

WIELOWYMIAROWOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNYM OBRODZIE GOSPODARCZYM



Exante

Recenzenci

dr hab. inż. Wiesław Danielak, prof. UZ (rozdziały 1-2)

dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ (rozdział 4)

dr hab. Mariusz Zieliński (rozdział 3)

Autorzy

dr Ewa Frankowska

(Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie)

st. kpt. dr Aneta Kułakowska

(Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie)

dr Klaudia Pujer

**WIELOWYMIAROWOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNYM
OBRODZIE GOSPODARCZYM**

exante.com.pl, wydawnictwoexante.pl, Wrocław 2018

Nie wszystkie prawa zastrzeżone: tekst niniejszej publikacji jest dostępny na licencji
Creative Commons (CC BY-NC-ND 4.0)

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych
4.0 Międzynarodowe

Zezwala się na wykorzystanie publikacji zgodnie z licencją – pod warunkiem zachowania niniejszej
informacji licencyjnej oraz wskazania Wydawnictwa jako licencjobiorcy praw
do korzystania z tekstu i Autorów jako właścicieli praw do tekstu.

Treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.pl>

Źródło zdjęć na okładce: pixabay.com (Clicer-Free-Vector-Images, OpenClipart-Vectores)

Udostępnione na licencji

CC0 Creative Commons, Public Domain, treść licencji jest dostępna na stronie:

<https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode.pl>

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją pierwotną

***Publikacja dofinansowana ze środków
Szkoły Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie***

Wydawnictwo Exante

Exante Wydawnictwo Naukowe

dr Klaudia Pujer

ul. Buforowa 24 lok. 10, 52-131 WROCLAW

tel. + 48 606 168 165

wydawnictwo@exante.com.pl

www.exante.com.pl

Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za treść, formę i styl publikacji

Ark. wyd. 6,5

ISBN 978-83-66187-03-0 (PDF)

ISBN 978-83-66187-02-3 (oprawa miękka)

Ewa Frankowska
Aneta Kułakowska
Klaudia Pujer

WIELOWYMIAROWOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNYM OBRODZIE GOSPODARCZYM

Exante
Wrocław 2018

Spis treści

| | |
|---|-----------|
| WSTĘP..... | 5 |
| ROZDZIAŁ 1. | |
| ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA BEZPIECZEŃSTWA ORGANIZACJI..... | 9 |
| 1.1. WPROWADZENIE: POJĘCIE I RODZAJE WIEDZY | 9 |
| 1.2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI | 12 |
| 1.3. MODELE I PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ..... | 18 |
| 1.4. PRODUKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW WIEDZY JAKO WYZWANIE ZARZĄDZANIA XXI WIEKU | 21 |
| 1.5. PRAKTYCZNE UJĘCIE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWIE..... | 23 |
| 1.6. STRATEGICZNE ZNACZENIE WIEDZY W ORGANIZACJI..... | 25 |
| 1.7. PODSUMOWANIE | 31 |
| ROZDZIAŁ 2. | |
| ROLA ZASOBÓW WIEDZY EKONOMICZNEJ W KONTEKŚCIE PODEJMOWANIA DECYZJI I BUDOWANIA POCZUCIA BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO PODMIOTÓW GOSPODARUJĄCYCH | 33 |
| 2.1. WPROWADZENIE..... | 33 |
| 2.2. UWARUNKOWANIA PROCESU DECYZYJNEGO..... | 35 |
| 2.3. ISTOTA ZASADY RACJONALNOŚCI GOSPODARCZEJ W DECYZJACH | 42 |
| 2.4. KONCEPCJA SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO | 47 |
| 2.5. ZASOBY INFORMACYJNE W OBRODZIE GOSPODARCZYM..... | 52 |
| 2.6. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJONOWANIA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY..... | 58 |
| 2.7. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ZAKRESIE EDUKACJI EKONOMICZNEJ..... | 66 |
| 2.8. PODSUMOWANIE | 75 |
| ROZDZIAŁ 3. | |
| ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE REKRUTACJI. ROZMOWA KWALIFIKACYJNA W OCENIE KANDYDATA APLIKUJĄCEGO NA STANOWISKO TRENERA-SZKOLENIOWCA..... | 79 |
| 3.1. WPROWADZENIE..... | 79 |
| 3.2. ROZMOWA KWALIFIKACYJNA – POJĘCIE I ROLA W OCENIE KANDYDATA | 81 |
| 3.3. TYPOLOGIA WYWIADÓW REKRUTACYJNYCH | 83 |
| 3.4. BŁĘDY POPEŁNIANE W TRAKCIE ROZMOWY KWALIFIKACYJNEJ – REKRUTER..... | 84 |
| 3.5. METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ | 87 |
| 3.5.1. <i>Prezentacja wyników badania</i> | 88 |
| 3.6. PODSUMOWANIE | 90 |

| | |
|--|------------|
| ROZDZIAŁ 4. | |
| ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH | 93 |
| 4.1. WPROWADZENIE..... | 93 |
| 4.2. METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADAWCZEJ | 94 |
| 4.3. PŁASZCZYZNY IDENTYFIKACJI POTRZEB SZKOLENIOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH | 98 |
| 4.4. SPOSOBY POZYSKIWANIA INFORMACJI O POTRZEBACH SZKOLENIOWYCH..... | 106 |
| 4.5. USTALENIE ZAŁOŻEŃ DO PROWADZONYCH SZKOLEŃ..... | 114 |
| 4.6. KRYTERIA REALNOŚCI PROCESU SZKOLENIOWEGO..... | 115 |
| 4.7. PODSUMOWANIE | 118 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA..... | 121 |

Wstęp

Niniejsza publikacja omawia wybrane zagadnienia związane z procesem zarządzania wiedzą, jako największej wartości współczesnej organizacji. Aktualność i ważność tematyki podyktowana jest m.in. wzrostem znaczenia roli kapitału ludzkiego w kontekście jego wartości dla organizacji i ujęcia kapitałowo-zasobowego w procesie zarządzania.

Monografia składa się z czterech rozdziałów.

Celem rozdziału pierwszego jest zaprezentowanie jednej z największych wartości współczesnej organizacji, jaką stała się wiedza, którą trzeba umieć odkrywać, przetwarzać, przechowywać, udostępniać, a przede wszystkim wykorzystywać. Umożliwia ona zarządzającym szybki i łatwy dostęp do informacji stanowiących podstawowe źródło sukcesów firmy w realizacji założonych celów. Dlatego też podejmowane są działania służące do efektywnego funkcjonowania firmy poprzez zarządzanie wiedzą. Jest to proces złożony, który w głównej mierze zależy od specyfiki firmy i jej otoczenia oraz możliwości dostępu do informacji potrzebnych do prowadzenia działalności. W części pierwszej opracowania zaprezentowano pojęcia dotyczące wiedzy i zaakcentowano jej mocne powiązanie z pracownikami, będącymi posiadaczami wiedzy. Wskazano na cechy wiedzy, jako zasobu niewyczerpalnego, umożliwiającego dzielenie się wiedzą z innymi, który nie powoduje pomniejszenia zasobów już posiadanych. Wyeksponowano cztery główne obszary zmian wpływające na zarządzanie wiedzą, tj. wpływ globalizacji na organizacje powodujący, iż stają się one bardziej globalne, organizacje są oszczędne, pracownicy są bardziej mobilni oraz organizacje stosują obecnie zaawansowane technologie informacyjne. Wypisano korzyści wynikające z wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą z perspektywy jednostki (pojedynczego pracownika), zespołu (grupy ludzi współpracujących ze sobą) i całej organizacji. Ponadto omówiono strategie zarządzania wiedzą, modele i procesy zarządzania wiedzą, wskazano na rolę pracowników wiedzy oraz cechy wiedzy, jako najcenniejszego zasobu niematerialnego organizacji. W części empirycznej zamieszczono wyniki badań dotyczące praktycznego ujęcia zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie. W rozdziale zastosowano metodę studium literatury oraz zamieszczono wyniki badań empirycznych dotyczące mikroprzedsiębiorstw.

Wykorzystano opracowania z literatury fachowej oraz źródeł internetowych.

Problem badawczy poruszony w rozdziale drugim dotyczy znaczenia wiedzy ekonomicznej w kontekście podejmowania bezpiecznych decyzji gospodarczych. Aktualność i ważność tematyki podyktowana jest m.in. wzrostem dynamiki rozwoju społeczno-gospodarczego oraz nieprzewidywalnością i złożonością otoczenia, w jakim działają podmioty. W tych realiach większego znaczenia nabierają zasoby informacyjne mające istotny wpływ na efektywną funkcjonalność podmiotów i ich bezpieczeństwo. Fundamentem osiągnięcia sukcesu staje się skuteczne wykorzystywanie informacji i wiedzy, w tym przede wszystkim wiedzy ekonomicznej. Celem opracowania jest zaprezentowanie znaczenia wiedzy ekonomicznej w kontekście podejmowania optymalnych decyzji gospodarczych. W rozdziale zaprezentowano uwarunkowania procesu decyzyjnego, jego fazy i atrybuty. Wskazano na techniki podejmowania decyzji oraz zalety i wady grupowego podejmowania decyzji. Skupiono uwagę na zasadach racjonalności gospodarczej w decyzjach. Ukazano wpływ informacji na przemiany cywilizacyjne w odniesieniu do społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki opartej na wiedzy. Omówiono zasoby informacyjne w obrocie gospodarczym. Zobrazowano relacje w otoczeniu gospodarki, społeczeństwa, informacji i wiedzy. Scharakteryzowano zarządzanie wiedzą w zakresie edukacji ekonomicznej. W artykule zastosowano metodę studium literatury. Wykorzystano opracowania z literatury fachowej krajowej i anglojęzycznej oraz źródeł internetowych.

Rozdział trzeci z punktu widzenia teorii i praktyki badawczej omawia kierunki wpływu rozmowy kwalifikacyjnej na ocenę kandydata aspirującego na stanowisko trenera-szkoleniowca w kontekście zarządzania wiedzą. Rekrutacja pracownicza w każdej firmie wygląda inaczej, aczkolwiek w wielu przypadkach łączy ją dwa etapy: ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i, po pozytywnej weryfikacji zgodności z profilem kompetencyjnym wymaganym na danym stanowisku, ocena na podstawie wyników rozmowy kwalifikacyjnej. Zasadniczym celem badania uczyniono sprawdzenie, czy kandydaci którzy zostali nisko ocenieni na pierwszym etapie, ale dopuszczeni do etapu kolejnego, mają szansę na uzyskanie wysokich ocen w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Cel osiągnięto dzięki kwerendzie literatury i analizie wyników badań własnych.

Rozdział czwarty porusza problem identyfikacji potrzeb szkoleniowych w organizacjach z punktu widzenia teorii i praktyki, z uwzględnieniem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Omówiono w nim ewolucję diagnozy potrzeb szkoleniowych w organizacjach, jej poziomy; źródła wiedzy o potrzebach szkoleniowych organizacji, zespołów pracowniczych i pra-

owników oraz metody realizacji diagnozy. Celem rozdziału uczyniono próbę weryfikacji tego, czy teoretyczne założenia diagnozy potrzeb szkoleniowych (ujęcia modelowe prezentowane w literaturze) mają swoją realizację w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw, a jeżeli tak, to w jakim zakresie i czym ta realizacja jest uwarunkowana. Cel osiągnięto dzięki analizie literatury i wynikach sondażu diagnostycznego.

Autorki żywią nadzieję, że zagadnienia zebrane w niniejszym wydaniu staną się inspiracją do podjęcia badań własnych, przyczynią się do poszerzenia współpracy z praktykami oraz do rozwoju teorii, badań podstawowych i aplikacyjnych.

Rozdział 1

Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja bezpieczeństwa organizacji

1.1. Wprowadzenie: pojęcie i rodzaje wiedzy

Jednym z największych współczesnych myślicieli zajmujących się problematyką wiedzy w przedsiębiorstwie jest I. Nonaka, który wspólnie z H. Takeuchim napisał książkę pt. *Kreowanie wiedzy w organizacji*¹. Według autorów wiedza to dynamiczny proces ludzkiego uzasadnienia przekonań względem prawdy i/lub przyswajania umiejętności technicznych przez praktykę. Kolejne znaczenie definicji wiedzy wprowadziła Encyklopedia Popularna PWN, w której wiedza definiowana jest w węższym i szerszym znaczeniu². W węższym znaczeniu wiedza to informacje wraz z umiejętnością ich wykorzystania, natomiast w szerszym znaczeniu wiedzę przedstawiono jako zbiór informacji, wierzeń, przekonań z nadaną im wartością poznawczą. Pojęcie wiedzy często używane jest zamiennie z pojęciem informacji, nie zważając że wiedza to coś więcej niż informacja. Wiedza jest mocno powiązana z człowiekiem i to ludzie są posiadaczami wiedzy. Jest również materią w pewien sposób niewyczerpalną, ponieważ w miarę korzystania z wiedzy nie ubywa jej, a i dzielenie się wiedzą z innymi nie powoduje pomniejszenia zasobów już posiadanych. Wiedza wykorzystywana w przedsiębiorstwie uwidacznia się w prowadzonej przez człowieka dokumentacji, utworzonych bazach danych oraz obowiązujących procedurach i instrukcjach. Współczesne przedsiębiorstwa powinny umiejętnie wykorzystywać zdobytą wiedzę, w skład której wchodzi dane oraz informacje, ale nieoceniona jest również wiedza oraz doświadczenie pracowników³. Wiedza może mieć dwa źródła: poznawcze (to wszystko, czego uczymy się z wykładów i lektur – czyli zbiór danych i informacji) oraz do-

¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 14.

² Encyklopedia Popularna PWN CD-ROM, Edycja 2013.

³ A. Bitkowska, E. Weiss, *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Vizja Press & IT, Warszawa 2015, ss. 158-159.

świadczanie, tj. nasze własne przeżycia i zdarzenia, które dane nam było zaobserwować.

„Wyodrębniamy następujące składowe wiedzy:

- dane: to najważniejsze składowe diagramu; są to: znaki i ich ciągi, obrazy, suche fakty bez konkretnego znaczenia połączone według określonych reguł;
- informacje: to przekształcone, uporządkowane dane w określonym kontekście;
- wiedza: to przeanalizowane i ustrukturyzowane zasoby nadające się do wykorzystania;
- mądrość: to inteligencja, myślenie, umiejętność i zdolność ludzi oraz organizacji do pozyskiwania, nabywania i tworzenia wiedzy oraz przyswajania jej dzięki umiejętności transformacji danych i informacji między ludźmi i organizacjami”⁴.

Zatem wiedza jest zasobem o bardzo szczególnych cechach. Wynikają one zarówno z nieokreślonego charakteru tego zasobu, jak i z przymusu jego stałej odnowy, aktualizacji i modyfikacji narzuconej nieustanną zmiennością otoczenia oraz „uogólnioną niepewnością”. „Wiedza niestosowana nie ma żadnej wartości, a wiedza przestarzała lub nieadekwatna ma wartość zdecydowanie ujemną. Wiedza, która nie służy postępowi, rozwojowi i zmianie, służy „sama sobie” i jest bezużyteczna. Musi przynosić owoce, które powinny trwać. To dopiero gwarantuje rozwój”⁵. „Zasoby wiedzy można podzielić w zależności od pytań, na jakie pozwalają odpowiedzieć:

- wiedza co? – przypominająca strukturę katalogów lub encyklopedii wiedza faktograficzna;
- wiedza jak? – ujawniająca sposoby wykonywania pewnych czynności;
- wiedza dlaczego? – pozwalająca interpretować przyczyny i konsekwencje zjawisk;
- wiedza kto? – pomagająca budować sieci kontaktów danej osoby, czyli jej kapitał relacyjny”⁶.

W literaturze można spotkać wiele podziałów wiedzy. Jednym z nich jest podział zaproponowany przez M. Polanię na wiedzę na jawną (ang. *explicit knowledge*) łatwą do przekazania oraz wiedzę ukrytą lub inaczej cichą (ang. *tacit knowledge*), której nie można przekazać w prosty sposób⁷.

⁴ *Ibidem*, s. 159.

⁵ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010, s. 42.

⁶ J. Bogdanienko, W. Piorowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*. PWE, Warszawa 2013, s. 187.

⁷ M. Polanyi, A. Sen, *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago 2009.

Wiedza jawna jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją przedstawić i przekazać za pomocą słów, liczb, znaków i symboli, w formie zestawień liczbowych, rysunków, tablic. Może być zachowywana, przechowywana i upowszechniana w postaci papierowej lub elektronicznej. Przyjmuje najczęściej formę procedur, instrukcji, opisów słownych, książek, dokumentacji technicznej, patentów, nagranych filmów, czy kaset, umieszczonych w bibliotekach, w archiwach, bazach danych, zewnętrznych i wewnętrznych systemach informatycznych. W związku z tym jest łatwa do rozpowszechniania wśród pracowników organizacji, łatwo dostępna i może być wykorzystana w każdej chwili.

Wiedza ukryta to wiedza, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca sprecyzować a stosujemy ją podświadomie. Do tego typu wiedzy można zaliczyć umiejętności jazdy na rowerze, posługiwanie się sztucami czy wiązania butów. Wiedza cicha gromadzi się w każdym człowieku wraz z doświadczeniem, ma wymiar bardzo praktyczny, wyrasta bowiem z bezpośredniego działania. Dzielimy się nią poprzez bezpośrednie kontakty, w formie opowiadań i wspólnych doświadczeń, podpatrywania oraz naśladowania. Przydatne mogą okazać się techniki z nauk humanistycznych, jak: aluzje, porównanie, metafory, symbole i opowieści działające na naszą wyobraźnię, odwołujące do uczuć, a przez to pobudzające nasz rozum. Mimo to i tak nie będziemy w stanie wyrazić tej wiedzy za pomocą słów czy liczb.

Oba te rodzaje wiedzy występują w przedsiębiorstwie równocześnie. Pierwsza jest bardziej obiektywna, racjonalna. Druga oparta na subiektywnych odczuciach i doświadczeniu. Pierwszą jest łatwo skodyfikować, przechowywać i rozpowszechniać w organizacji. Druga jest podświadoma, gromadzona w umysłach pracowników wraz z działaniem, dzielona przez bezpośrednie relacje między pracownikami. „Oba rodzaje wiedzy są niezwykle istotne dla organizacji. Dlatego też, należy zidentyfikować obszary występowania i zakresy oddziaływania wiedzy cichej i jawnej oraz, w miarę możliwości, spowodować konwersję wiedzy ukrytej w dostępną”⁸. Interesującą informacją jest to, że istnieją szacunki przeciętnych proporcji poziomu wiedzy jawnej do ukrytej. Ciekawym stwierdzeniem jest zastosowanie zasady Pareto 20/80, gdzie 20% oznacza wiedzę jawną, a 80% wiedzę ukrytą. Nasuwa się więc wniosek, że większy potencjał niesie za sobą wiedza ukryta, a więc jest ważniejsza⁹.

⁸ M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 326-327.

⁹ M. Soniewicki, *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*. Difin, Warszawa 2017, s. 15.

I. Nonaka twierdzi, że Zachód ma tendencję do przeceniania wiedzy jawnej, sformalizowanej. „Wiedza cicha ma dwa wymiary: profesjonalny, zawierający gesty, ruchy i trudne do opisanego doświadczenia oraz drugi – integrujący – czyli nasze modele myślowe, wierzenia, postrzeganie rzeczywistości oraz wizje przyszłości. Docenianie wiedzy cichej jest możliwe, kiedy uznamy, że przedsiębiorstwo jest żywym organizmem, a na jego wiedzę składają się intuicja, ideały, wartości, emocje, a także obrazy i symbole”¹⁰.

Zasoby wiedzy w przedsiębiorstwie można również podzielić zgodnie z propozycją T. Stewarta¹¹, który wyróżnił wiedzę w umysłach pracowników (umiejętności, doświadczenie, sposób wykonywania obowiązków), wiedzę zapisaną (dokumenty, oprogramowanie, materiały wideo) oraz wiedzę podlegającą ochronie (patenty, prawa własności, znaki towarowe, tajemnice handlowe).

I. Nonaka oraz H. Takeuchi¹² wyróżnili cztery poziomy wiedzy. Podkreślają oni, że nowa wiedza koncentruje się zawsze w umyśle jednostki (kreatywność, inteligencja, zdobyta wiedza), a następnie osiąga poziom grupowy (dzielenie się kreatywnością, inteligencją i zdobytą wiedzą współpracujących jednostek – wystąpienie efektu synergii), organizacyjny (wiedza jednostki, wiedza grupowa oraz struktura organizacyjna i funkcjonalna firmy) i międzyorganizacyjny (wymiana zasobów wiedzy pomiędzy organizacjami, technologia sieciowa). Współczesne organizacje powinny wykorzystywać zasoby wiedzy w możliwie najlepszy sposób, aby zdobyć przewagę konkurencyjną i osiągnąć sukces rynkowy.

1.2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

We współczesnym świecie wiedza stała się cennym zasobem, jednak ze względu na swoje cechy jest też zasobem niezwykle trudnym i różnorodnym. Sprawą priorytetową stało się wyselekcjonowanie wiedzy istotnej z punktu widzenia założonych celów organizacji oraz odpowiednia motywacja pracowników do zdobywania nowej wiedzy i dzielenia się z innymi.

Zarządzanie wiedzą to model biznesowy łączący w sobie takie dyscypliny naukowe, jak: ekonomię, zarządzanie, socjologię, psychologię, lingwistykę i technologie informacyjne. Samo pojęcie zarządzania wiedzą zaczęło funkcjonować powszechnie w latach 80. XX w. w Stanach Zjednoczonych, niewiele później w Japonii; a następnie, w latach 90. ubiegłego wieku,

¹⁰ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 400.

¹¹ T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.

¹² J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *op. cit.*, ss. 32-33.

w Polsce. W 2001 r. powstała pierwsza polska praca doktorska na temat zarządzania wiedzą, jej autorem był A. Fazlagić (adiunkt w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu). W 2002 r. w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie rozpoczęto pierwsze badania dotyczące tego zagadnienia, natomiast w 2003 r. powstało Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą¹³.

Z interdyscyplinarnego punktu widzenia zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako: efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), stosujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji¹⁴.

Inną definicję zaproponowali W.R. Bukowitz i R.L. Williams¹⁵, którzy uznali, że zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne. Zarządzanie wiedzą można zatem definiować jako zespół procesów przekształcających posiadaną przez pracowników wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną.

Zarządzanie wiedzą zyskuje coraz większą popularność zarówno wśród teoretyków jak i praktyków zarządzania, gdyż umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak skutecznie wykorzystać wiedzę w organizacji. Poszukuje metod, technik, modeli i narzędzi, które mają wspomóc organizację w tym trudnym zadaniu.

Zarządzanie wiedzą jest procesem wieloetapowym, realizowanym w układzie cyklicznym, powtarzających się w określonych odstępach czasu. W literaturze można spotkać wiele sposobów opisywania owych etapów – modeli cyklu zarządzania wiedzą¹⁶. Jednym z bardziej rozbudowanych modeli cyklu zarządzania wiedzą jest model zaproponowany przez A. Jashapare¹⁷, co obrazuje rysunek 1.

Zarządzanie wiedzą, jako proces złożony i zależny w dużej mierze od specyfiki samej organizacji, wymaga dobrze przemyślanej strategii i przyjęcia określonych priorytetów. Do najważniejszych strategii zarządzania można zaliczyć strategię kodyfikacji (ang. *codyfication strategy*) oraz strategię personalizacji (ang. *personalization strategy*). Pierwsza z nich, tj. strategia kodyfikacji oparta jest na wiedzy jawnej i polega na gromadzeniu, przechowywaniu i udostępnianiu wiedzy w komputerowych bazach da-

¹³ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 43.

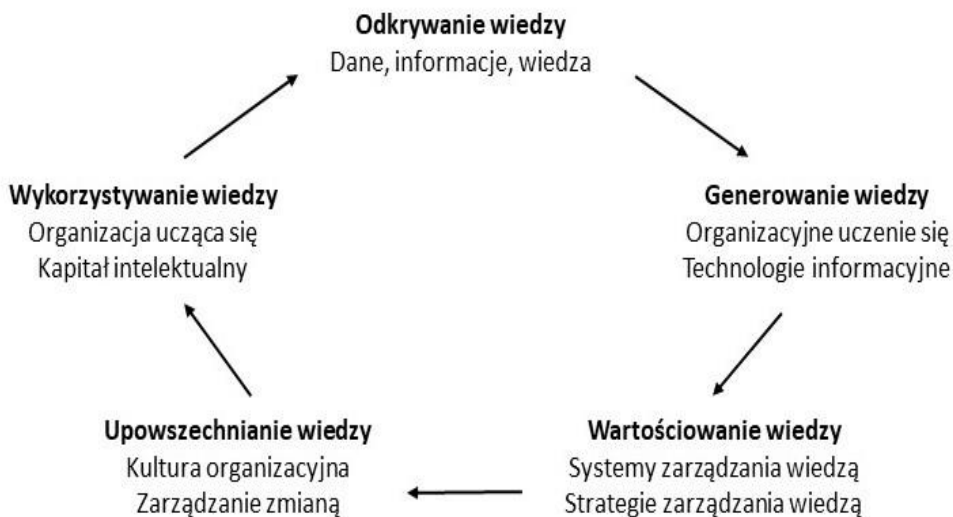
¹⁴ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 28.

¹⁵ W.R. Bukowitz, R.L. Williams, [w:] K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford 2005, s. 10.

¹⁶ J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *op. cit.*, s. 46.

¹⁷ A. Jashapara, *op. cit.*, s. 21.

nych. Strategia personalizacji opiera się na wiedzy ukrytej i polega na umożliwieniu pracownikom dzielenia się wiedzą, a systemy komputerowe pełnią jedynie rolę pomocniczą.



Rysunek 1. Cykl zarządzania wiedzą według Jashapary

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 21.

Firmy stosujące strategię kodyfikacji koncentrują się na opracowaniu, wdrożeniu najnowocześniejszych technologii informatycznych (baz danych, sieci komputerowych, specjalistycznego oprogramowania), dzięki którym wiedza może być kodyfikowana i magazynowana oraz w prosty sposób udostępniana i wykorzystana przez pracowników. Podstawowym celem strategii kodyfikacji jest zapewnienie wielokrotnego wykorzystywania posiadanej wiedzy na dużą skalę a jej stosowanie wymaga dużych inwestycji w nowoczesne technologie, umiejętności zastosowania tego typu rozwiązań oraz stworzenia systemu motywującego pracowników do umieszczania posiadanej wiedzy w bazach danych.

Firmy stosujące strategię personalizacji kładą nacisk na wiedzę ukrytą pracowników i ich zespołów współpracujących ze sobą, także poprzez wykorzystanie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (rozmowy telefoniczne, wideokonferencje, pocztę elektroniczną). W ten sposób eliminuje się bariery komunikacyjne, z uwagi na odległość i strefę czasową¹⁸. W praktyce żadna z opisanych strategii nie występuje w czystej postaci, gdyż budując przewagę konkurencyjną opartą na wiedzy, należy zastoso-

¹⁸ M. Czerska, A. A. Szpitter (red.), *op. cit.*, ss. 331-332.

wać taki system, który połączy koncepcję kodyfikacji z koncepcją personalizacji, aby najkorzystniej realizować strategię ogólną organizacji.

W literaturze można spotkać dwa generalne podejścia do problemu zarządzania wiedzą – japońskie i zachodnie. Są one opisywane przez modele zarządzania wiedzą, będące teoretycznymi opracowaniami, pokazujące mechanizm pozyskiwania wiedzy przez organizacje, jej rozprowadzania, kreowania i rozwijania, wprowadzania do praktyki i ewentualnie ocenia. Głównymi reprezentantami podejścia japońskiego są wspomniani wcześniej I. Nonaka i H. Takeuchi, którzy skupiają się głównie na tworzeniu wiedzy. Uważają, że firmy nie mogą koncentrować się jedynie na przetwarzaniu informacji i adaptowaniu się do zmieniających warunków lecz muszą aktywnie uczestniczyć w procesie tworzenia nowej wiedzy i wyprzedzać w tym względzie otoczenie. Istotą organizacyjnego gromadzenia wiedzy stanowi integracja pomiędzy wiedzą ukrytą i jawną. Dzięki procesowi, który obejmuje socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację wiedza ukryta staje się jawną, powstaje nowa wiedza, która może zostać wykorzystana dla dobra organizacji.

Socjalizacja (ang. *adaptation*) występuje wówczas, gdy wiedza pozyskiwana jest bezpośrednio od innych poprzez doświadczenie (np. uczestnictwo, obserwacja, naśladowanie, wykonywanie ćwiczeń)¹⁹.

Socjalizacja obejmuje²⁰:

- gromadzenie wiedzy cichej, tj. kierownicy zbierają informacje z obszaru sprzedaży i produkcji, dzielą doświadczenia z dostawcami i klientami oraz podejmują dialog z konkurentami;
- zbieranie informacji w środowisku, tj. kierownicy czerpią pomysły na strategię korporacyjną poprzez interakcje z zewnętrznymi ekspertami oraz nieformalne spotkania z konkurentami;
- zbieranie informacji wewnątrz firmy, tj. szukanie pomysłów na nowe strategię i okazje rynkowe przez zdobywanie doświadczeń wewnątrz firmy;
- transfer wiedzy cichej, tj. kierownicy tworzą środowisko pracy, które pozwala poznać i zrozumieć mistrzostwo dzięki praktyce u mistrza.

Eksternalizacja (ang. *externalization*) to kluczowy element w procesie tworzenia wiedzy, ponieważ dostarcza nowych pomysłów, opartych na wiedzy ukrytej. Wiedza ukryta zamieniana jest tu w wiedzę dostępną przez dyskusję i dokumentację, wykorzystując twórcze myślenie przy użyciu metafor, analogii, hipotez czy modeli²¹.

¹⁹ *Ibidem*, ss. 334-335.

²⁰ *Ibidem*, ss. 334-335.

²¹ M. Czerska, A. A. Szpitter (red.), *op. cit.*, ss. 334-335.

Kombinacja (ang. *combination*) to porządkowanie i łączenie różnych rodzajów wiedzy dostępnej oraz włączanie nowej wiedzy w istniejący system. Dzięki selekcjonowaniu, ujednocnieniu i kategoryzowaniu, otrzymujemy nowy zasób wiedzy i uzyskujemy efekt synergii²².

Proces obejmuje²³:

- zdobywanie i integrację, tj. kierownicy zbierają wewnętrzne i zewnętrzne dane z literatury fachowej, symulacji komputerowych i analiz do planowania strategicznego i operacyjnego;
- syntezę i przetwarzanie, tj. kierownicy tworzą podręczniki, dokumenty i bazy danych dotyczące produktów i usług oraz zbierają i analizują dane liczbowe dotyczące zarządzania;
- rozprzestrzenianie, tj. zaprezentowanie opracowanych koncepcji.

Internalizacja (ang. *internalization*) to przyswajanie przez pracowników wiedzy rozpowszechnianej w firmie czy to w postaci dokumentów czy baz danych. Wiedza ta jest przeformułowana i zastaje włączona w zasoby indywidualnej wiedzy ukrytej²⁴.

Internalizacja obejmuje²⁵:

- nabywanie wiedzy przez osobiste doświadczenie,
- nabywanie wiedzy przez symulację i eksperymentowanie.

Każdy z opisanych procesów stanowi ograniczoną formę tworzenia wiedzy a następujące po sobie procesy konwersji prowadzą do powiększenia się ogólnego zasobu wiedzy w organizacji, zarówno tej ukrytej, jak i jawnej.

Kolejne podejście do problemu zarządzania wiedzą jest to podejście zachodnie. Wybitnymi prekursorami tego podejścia są m.in. W.R. Bukowitz i R.L. Williams, D.J. Skyrme, K.E. Sveiby, G. Probst, S. Raub czy K. Romhardt.

W.R. Bukowitz i R.L. Williams wyróżnili dwa poziomy zarządzania wiedzą w organizacji, tj. poziom strategiczny i taktyczny. Na poziomie strategicznym najistotniejsze jest dobranie odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą i dostosowywanie jej do strategii firmy. W pierwszej kolejności oceniamy aktualny poziom zasobów wiedzy organizacji i zestawiamy z przyszłymi potrzebami w tym zakresie (jaka powinna być utrzymywana i rozwijana a jakiej się pozbyć?). Poziom taktyczny zarządzania wiedzą polega na realizacji założeń w przyjętej strategii poprzez pozyskiwanie wiedzy (zbieranie przez pracowników informacji potrzebnych do codziennej pracy), wykorzystanie (użycie wiedzy do tworzenia wartości) oraz wspieranie (wnoszenie własnego wkładu).

²² *Ibidem*, ss. 334-335.

²³ *Ibidem*, ss. 334-335.

²⁴ *Ibidem*, ss. 334-335.

²⁵ *Ibidem*, ss. 334-335.

Podejście zachodnie rozumiane jest odmiennie niż podejście japońskie, ale w obydwu podejściach zarządzanie wiedzą to proces związany z uzyskiwaniem i wykorzystaniem wiedzy dla osiągnięcia założonych celów z jednoczesnym inspirowaniem pracowników do transferu wiedzy w organizacji²⁶.

Analizując znaczenie zarządzania wiedzą można stwierdzić, że staje się ono kluczowe dla współczesnej organizacji z uwagi na ciągłe zmiany w jej strukturze wewnętrznej oraz bezpośrednim otoczeniu. Można tu wskazać cztery główne obszary zmian, tj. po pierwsze, organizacje stają się bardziej globalne (wiele lokalizacji, wielokulturowość, wielojęzyczność); po drugie, organizacje są oszczędne, ponieważ zatrudnieni pracownicy wykonują swoje zadania szybciej i lepiej (powinni pracować mądrzej jako pracownicy wiedzy); po trzecie, pracownicy są bardziej mobilni (powstaje problem zachowania ciągłości wiedzy w organizacji, co wymusza ciągłe dokształcanie się pracowników wiedzy) i po czwarte, organizacje stosują obecnie zaawansowane technologie informacyjne (wszechobecna łączność, aktywność i szybkość przesyłania informacji). Korzyści wynikające z wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą można rozpatrywać w kontekście jednostki (pojedynczego pracownika), zespołu (grupy ludzi współpracujących ze sobą) i całej organizacji (poszczególności pracownicy, zespoły robocze oraz struktura informacyjna).

Korzyści z zarządzania wiedzą dla pojedynczego pracownika przejawiają się tym, że potrafi dobrze wykonywać swoją pracę a podejmowane przez niego decyzje umożliwiają skuteczne rozwiązywanie problemów, co w konsekwencji prowadzi do zaoszczędzania czasu. Ponadto tworzy się więź międzyludzka. Pracownicy stawiają sobie różne wyzwania i czynnie uczestniczą w życiu organizacji.

Korzyści wynikające z zarządzania wiedzą dla zespołu, czyli grupy ludzi współpracujących ze sobą, przejawiają się w tym, że rozwijane są umiejętności zawodowe. Umożliwiają utrzymanie dobrych relacji, które ułatwiają wymianę informacji oraz lepszą współpracę. Rozwijają się też zasady etyki zawodowej.

Korzyści z zarządzania wiedzą dla całej organizacji pomagają wdrażać strategię, szybko rozwiązywać problemy, ciągle doskonalić wiedzę zawartą w produktach i usługach. Dają większą możliwość wdrażania innowacji, rozwoju koncepcji oraz zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

²⁶ *Ibidem, op. cit.*, ss. 334-337.

1.3. Modele i procesy zarządzania wiedzą

Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga wykorzystania odpowiedniego modelu, aby udzielić odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zarządzać wiedzą? Wybór modelu zależy od rodzaju działalności danej organizacji. W literaturze przedmiotu istnieje szereg modeli zarządzania wiedzą zaś najbardziej popularne to: model zasobowy Leonard-Barton; model japoński Nonaka i Takeuchi; model procesowy Davenport i Prusak; Probst i Raub, Rombhardt; Bukowitz i Williams. W modelu zasobowym kluczową rolę odgrywa wiedza a jej źródłem są kwalifikacje i kompetencje. W modelu japońskim istotą jest wyodrębnienie wiedzy jawnej od ukrytej, zaś w modelu procesowym wykorzystywanym przez duże organizacje, sprawdzają się metody uporządkowane i logiczne²⁷.

Interpretując przedstawione w literaturze podejścia do zarządzania wiedzą, A. Sopińska i P. Wachowiak²⁸ przedstawiają swój model zarządzania wiedzą (rysunek 2). Wychodzą od ogólnie przyjętego podziału na wiedzę jawną i ukrytą, uznając wiedzę za istotny i szczególny zasób.



Rysunek 2. Model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: A. Sopińska, P. Wachowiak, *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 3(15), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/15/id/309> (online: 4.11.2017).

Przy racjonalnym wykorzystaniu wiedzy w podejmowaniu decyzji istotne znaczenie odgrywa kadra zarządzająca oraz odpowiednio zmotywowani do zdobywania i dzielenia się wiedzą pracownicy. Umiejętne wyeliminowanie wiedzy nieaktualnej od wiedzy ukrytej i jawnej decyduje o tempie wzrostu i rozwoju firmy.

²⁷ M. Soniewicki, *op. cit.*, s. 59.

²⁸ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 3(15), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/15/id/309> (online: 4.11.2017.).

Kolejnym modelem opisywanym w literaturze przedmiotu jest model 3T Floridy, autorstwa R. Floridy podkreślający znaczenie klasy kreatywnej. W modelu tym 3T, to: technologia, talent i tolerancja. Zarówno nowe rozwiązania technologiczne, jak i utalentowani kreatywnie pracownicy, wzajemnie wspierający i akceptujący oryginalność i odmiennność, pozwalają uatrakcyjnić ofertę produktów i usług, co przyczynia się do rozwoju i lepszych wyników finansowych firmy²⁹.

Interesujące podejście procesowe zaprezentowali tacy autorzy, jak: G. Probst, S. Raub, i Romhardta³⁰, którzy w trakcie swoich badań zidentyfikowali powiązane ze sobą grupy działań, które uznali za kluczowe procesy zarządzania wiedzą.

Procesy tworzące grupy działań są następujące:

- ustalenie celów zarządzania wiedzą (ustalamy założenia, plany, konkretne zadania wpływające na pozostałe procesy zarządzania wiedzą);
- lokalizowanie wiedzy (opisujemy i analizujemy otoczenie organizacji w zakresie dotyczącym wiedzy);
- pozyskiwanie wiedzy (zdobywanie potrzebnej wiedzy przy wykorzystaniu źródeł zewnętrznych);
- rozwijanie wiedzy (tworzenie nowej wiedzy wewnątrz organizacji);
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie (wiedza indywidualna zostaje przekształcona w zasób służący całej organizacji);
- wykorzystywanie wiedzy (produktywne wykorzystanie wiedzy w celu wytworzenia wartości dla firmy);
- zachowywanie wiedzy (selekcja, przechowywanie i aktualizowanie wiedzy);
- ocena wiedzy (ocena stopnia realizacji poszczególnych celów zarządzania wiedzą, co prezentuje rysunek 3).

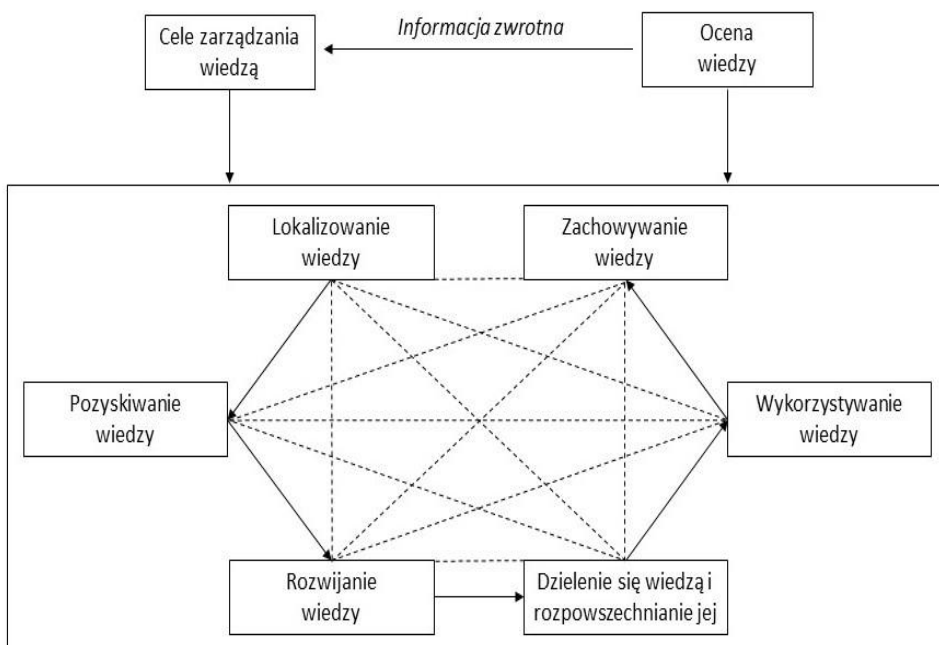
Według wspomnianych autorów, proces zarządzania wiedzą jest złożony, gdyż dotyczy wszystkich obszarów i aspektów działalności firmy od siebie współzależnych (organizacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura informatyczna i komunikacyjna).

Kolejna koncepcja zarządzania wiedzą, zaproponowana przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego, obejmuje układ czterech procesów wiedzy realizowanych w przedsiębiorstwie, począwszy od pozyskiwania i rozwijania wiedzy od partnerów zewnętrznych i własnych pracowników, poprzez ko-

²⁹ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowego Centrum Kultury, Warszawa 2010.

³⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

dyfikację (selekcję, aktualizację, udostępnianie) i transfer wiedzy jawnej i ukrytej oraz jej wykorzystanie w organizacji³¹.



Rysunek 3. Procesy zarządzania wiedzą według Probst, Rauba, Romhardta

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

Zaprezentowane koncepcje dotyczące procesów zarządzania wiedzą, pozwalają stwierdzić, że kluczowe procesy to zdobywanie, organizowanie i wykorzystywanie wiedzy. Zastosowanie tych procesów umożliwi doskonałość struktur organizacji, sposobu jej działania oraz poprawę pozycji konkurencyjnej. Sposób zarządzania procesami zależy od rodzaju działalności, wizji organizacji i jej rozwoju oraz możliwości i doświadczenia firmy. Jednak zastosowanie procesów zarządzania wiedzą napotyka na wiele barier. Istotnym wydaje się nadmiar informacji oraz dezinformacja wprowadzające chaos. Największą barierą w zarządzaniu wiedzą jest utrata kluczowych dla firmy pracowników oraz nieumiejętne zaangażowanie kierownictwa w motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą. Do barier zarządzania wiedzą można też zaliczyć niechęć dzielenia się swoimi doświadczeniami, w obawie przed utratą stanowiska³².

³¹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 31.

³² A. Bitkowska, E. Weiss, *op. cit.*, s. 174.

Bariery w procesie zarządzania wiedzą można odnieść również do organizacji sieciowych, funkcjonujących na rynkach międzynarodowych. Dotyczy to oddziałów funkcjonujących w różnych regionach. Problemy urzeczywistniają się w komunikacji, współpracy międzynarodowej, różnicach kulturowych oraz językowych. Główna bariera dotyczy odległości między krajami. Zastosowanie procesów zarządzania wiedzą ma zarówno wady, jak i zalety, przy czym zalety zdecydowanie przeważają nad wadami.

1.4. Produktywność pracowników wiedzy jako wyzwanie zarządzania XXI wieku

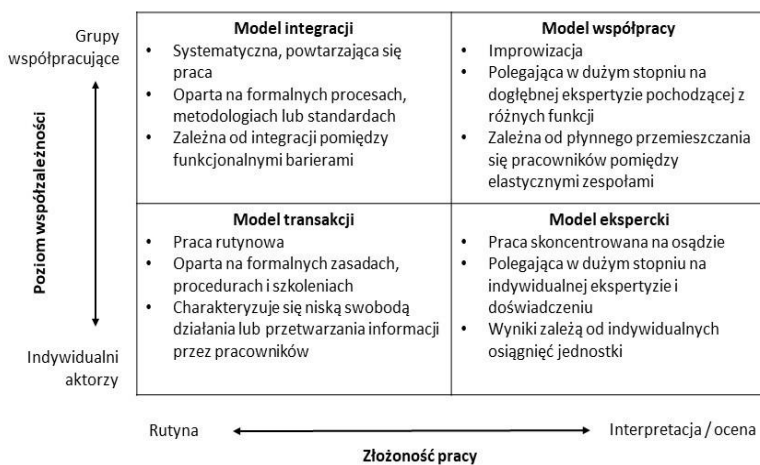
Pracownicy wiedzy, jak pisze M. Igielski, odpowiedzialni są „za inicjowanie innowacji i wzrost rozwoju organizacji. Wynajdują nowe produkty i usługi, projektują programy marketingowe i tworzą strategię firmy. Są dla gospodarki *wołami zaprzęgowymi* postępu ekonomicznego”³³. Lecz aby odpowiedzieć na pytanie, dlaczego produktywność pracowników wiedzy stanowi tak znaczące wyzwanie i kim są pracownicy wiedzy?, należy określić uwarunkowania, które decydują o przynależności danego pracownika do grupy pracowników wiedzy oraz ustalić poziom ich produktywności. Istotne wydaje się także określenie zależności występujących pomiędzy świadomym wykorzystywaniem potencjału pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie, a jego wynikami na rynku.

Według G. Davisa i A. Parkera pracownika wiedzy definiują czynności, które powinien wykonywać. W szczególności generuje użyteczne informacje (odnajduje dane, wykorzystuje wiedzę, angażuje modele myślowe). Pracownik wiedzy musi charakteryzować się kreatywnością, innowacyjnością i umiejętnością rozwiązywania problemów, zazwyczaj posiada wykształcenie wyższe (np. naukowiec, inżynier, lekarz określonej specjalności). W każdej instytucji z zaawansowanymi technologiami należy stworzyć sprzyjające środowisko pracy pozwalające na wykorzystanie potencjału tej grupy pracowników. Każdy pracownik wiedzy powinien wykonywać pracę zgodnie z posiadaną wiedzą oraz wykorzystywać własne specyficzne umiejętności i kompetencje. Przy wykonywaniu zadań przez pracownika wiedzy jakość stanowi o ocenie wyniku końcowego jego pracy. Pracowników wie-

³³ M. Igielski, *Produktywność pracowników wiedzy jako główne wyzwanie zarządzania XXI wieku* [w:] M. Boguszewicz-Kreft, M. Rozkwitalska (red.), *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Współwydawca CeDeWu, Warszawa 2013, Tom 22, s. 355.

dzy można zatem spotkać prawie we wszystkich organizacjach rozwiniętych gospodarek, bez względu na rodzaj prowadzonej działalności³⁴.

Obecnie większość zawodów wymaga pewnego rodzaju wiedzy. Warunki otoczenia organizacji uległy istotnym zmianom ze względu na szybki rozwój gospodarczy, technologiczny i społeczny. W związku z tym znacznie wzrósł minimalny poziom wiedzy, niezbędny do wykonywania jakichkolwiek prac. Jednak jedno z największych wyzwań organizacji XXI w. stanowi produktywność pracowników wiedzy. Zanim podejmiemy rozważania na temat zwiększania produktywności pracowników wiedzy, ważne jest, aby zdefiniować czym jest owa produktywność. Niestety, w tym zakresie brakuje prac badawczych związanych z oceną wzrostu produktywności pracowników wiedzy i pozostajemy na etapie produktywności pracowników gospodarki industrialnej. Należy też podkreślić, że pracownicy wiedzy powinni być traktowani jako „zasób” a nie „koszt”, gdyż posiadają środki produkcji czyli swoją wiedzę. Traktując pracowników jako „koszt”, będziemy ich kontrolować i redukować zamykając drogę do ich osobistego rozwoju oraz rozwoju firmy. T.H. Davenport³⁵, szeroko zainteresowany tematyką pracy opartej na wiedzy i produktywności pracowników wiedzy, stworzył klasyfikację pracowników ze względu na ilość, jakość, zastosowanie i tworzenie wiedzy, która towarzyszy operacjom wykonywanym przez poszczególne grupy pracowników, co zostało zaprezentowane na rysunku 4.



Rysunek 4. Klasyfikacja procesów wiedzochłonnych

Źródło: T.H. Davenport, *Thinking for living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business Press, Boston 2005, s. 27.

³⁴ M. Boguszewicz-Kreft, R. Gmińska, K. Sokołowska (red.), *Doskonalenie zarządzania organizacją. Teoria i praktyka*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku oraz Współwydawca CeDeWu, Warszawa 2015, s. 357.

³⁵ T.H. Davenport, *Thinking for living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business Press, Boston 2005, s. 27.

Jak wynika z rysunku 4, pewne rodzaje pracy wymagają większej ilości wiedzy, doświadczenia, ekspertyzy, autonomii, samodzielnego, niestandardowego myślenia niż inne, choć obecnie większość zadań wymaga minimalnego poziomu myślenia i wiedzy, ale nie wszystkie tego samego rodzaju. Ważne jest też, żeby podnosić produktywność tych grup pracowników, które są najliczniejsze w organizacji, a ponadto zarządzający muszą przyciągać i odpowiednio motywować pracowników, którzy – dzięki wykorzystaniu swojej wiedzy – przesądzają o trwałym sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Firmy dążą więc do unowocześnienia gospodarki, która zawierać będzie istotniejszy komponent niż postęp techniczny – do gospodarki opartej na wiedzy.

1.5. Praktyczne ujęcie zarządzanie wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie

Źródła wiedzy we współczesnych czasach uległy modyfikacji, gdyż do tej pory sposób i miejsce ich powstawania przypisywane były instytucjom sfery nauki, m.in. szkołom wyższym, instytutom i ośrodkom badawczym, a obecnie role te przyjmują także przedsiębiorstwa³⁶.

Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej musi uwzględnić wiele czynników oddziałujących na wybór strategii tak, aby sprostać oczekiwaniom klientów. Badania nad mikroprzedsiębiorczością w Polsce obejmują tylko wybrane obszary, które łączą się częściowo z procesem zarządzania wiedzą, ale nie dają pełnego obrazu przebiegu tego procesu ani jego uwarunkowań. Badania prowadzone przez M. Juchniewicz i B. Grzybowską³⁷ wskazały na kluczowe umiejętności i znaczenie zasobów wiedzy niezbędnej w prowadzeniu własnego przedsiębiorstwa. Według badań wyszukiwanie informacji strategicznych, przekształcanie ich w wiedzę niezbędną do prowadzenia firmy nie jest zjawiskiem powszechnym wśród małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Około 17% badanych MŚP w ogóle nie poszukiwało i nie korzystało z żadnego typu informacji strategicznych. W opinii badanych najczęściej poszukiwaną informacją jest ta, która umożliwia kontynuowanie dotychczasowej działalności oraz wskazuje sposoby zarabiania pieniędzy. Zdaniem D. Janczew-

³⁶ D. Janczewska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako zasobem mikro przedsiębiorstwa*, [w:] M. Piekut (red.), *Nauka gospodarce – gospodarka nauce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014, s. 193.

³⁷ M. Juchniewicz, B. Grzybowska, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, ss. 185-189.

skiej, mikroprzedsiębiorstwa oparte na wiedzy, charakteryzują się następującymi cechami:

- dbają o własny rozwój,
- przeznaczają środki na nową wiedzę,
- dbają o własną innowacyjność,
- są gotowe do konkutowania z wiodącymi firmami³⁸.

Zaprezentowane w literaturze wyniki badań mikroprzedsiębiorstw obejmują takie zagadnienia, jak: ocena ich konkurencyjności, kluczowe kompetencje, zarządzanie wiedzą czy innowacyjność. W Polsce funkcjonuje ponad 3 mln mikroprzedsiębiorstw, co stanowi ponad 98% organizacji prowadzących działalność gospodarczą. Stanowią one przeważające grupy firm w krajach Unii Europejskiej, zatrudniających do 9 osób, dlatego są przedmiotem uwagi społeczeństw czy rządów. Badania prowadzone przez Instytut Badań Strukturalnych w Polsce wskazują na cztery kierunki przepływu wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami wewnątrz sektora prywatnego, między sektorem publicznym i prywatnym oraz poprzez dyfuzję innowacji polegającą na zakupie nowatorskich dóbr i usług oraz cichej wiedzy pracowników³⁹.

Badania nad procesami zarządzania wiedzą podjęła w latach 2012-2015 D. Janczewska, realizując je przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety wśród 24 firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) z województwa mazowieckiego. Firmy te prowadziły następującą działalność: produkcyjną (20%), handlową (40%), usługową (35%) oraz inną (5%). Analiza różnorodnych aspektów procesów zarządczych oraz badania dotyczące wykorzystania kapitału intelektualnego w mikroprzedsiębiorstwie w zakresie dyfuzji wiedzy pozwoliły na identyfikację działań w procesie dyfuzji wiedzy oraz umożliwiły określenie kanałów dyfuzji wiedzy. Do najistotniejszych działań stymulujących dyfuzję wiedzy zaliczyć można: szybkie pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i przesyłanie informacji pomiędzy właściwymi szczeblami w organizacji, wykorzystanie, tworzenie i nabywanie odpowiednich technologii, zarządzanie finansami, badanie rynku, doskonalenie procesów logistycznych, zarządzanie zasobami ludzkimi i środowiskiem. Określenie przez respondentów poszczególnych kanałów wiedzy zrealizowało się poprzez wybór spośród trzech możliwości: przepływ szybki (80% wskazań), niezbyt szybki (15% wskazań) oraz

³⁸ D. Janczewska, *Logistyczno-marketingowe uwarunkowania transferu wiedzy w sektorze mikro przedsiębiorstw*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Funkcje przemysłu i usług w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, Polskie Towarzystwo Geograficzne Warszawa, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Warszawa-Kraków 2013, s. 297.

³⁹ M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegocki, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012, s. 26.

bardzo wolny (5% wskazań). Wskazane przez badanych kanały dystrybucji to m.in. wykorzystanie Internetu – 80%, rozmowa z właścicielem – 30%, tradycyjna korespondencja – 40% oraz tworzenie zespołów tematycznych czy grup projektowych – 15% i inne, tj. szkolenia, narady, spotkania tematyczne z ekspertem zewnętrznym – po 10%. Wyniki badań umożliwiły również wskazanie przejawów konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa, do których w szczególności zaliczyć można: sprawne i skuteczne zarządzanie firmą, wdrażanie nowych technologii i rozwijanie nowych dziedzin produkcji, liderowanie w zakresie innowacyjności, produkcji, dystrybucji, zarządzanie zorientowanie na klienta z szybką reakcją na jego potrzeby oraz zmienność otoczenia, wzrost zadowolenia pracowników oraz pozytywne kształtowanie wizerunku firmy – popularność, uznanie.

Badania uzupełniono wypowiedziami respondentów w formie swobodnej dyskusji, z której wynikało, że atrybutem organizacji inteligentnej jest umiejętność wykorzystania posiadanej wiedzy dla rozwoju organizacji. Wskazywano na powiązanie pomiędzy elementami procesu dyfuzji wiedzy a wzrostem konkurencyjności mikroprzedsiębiorstwa, natomiast przepływ wiedzy w organizacji inteligentnej powinien następować w sposób szybki, ukierunkowany oraz za pomocą dostępnych wewnętrznych kanałów dystrybucji wiedzy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że istnieje przydatność modelu zasobowego do objaśnienia dyfuzji wiedzy oraz że, zarządzanie dyfuzją wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie wymaga odmiennego podejścia niż w znanych modelach prezentowanych w literaturze przedmiotu. Wskazano również na spontaniczny charakter dyfuzji wiedzy, brak planowania procesu – który przebiega samoistnie. Podsumowując, należy podkreślić, że istnieje konieczność prowadzenia dalszych badań nad problematyką zarządzania wiedzą jako zasobem mikroprzedsiębiorstwa. W szczególności poszerzenia zakresu badań wymaga identyfikacja korelacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą w firmach mikro a podnoszeniem konkurencyjności sektora MŚP w dłuższej perspektywie. Również implementacja metod zarządzania dyfuzją wiedzy przyczyni się do osiągnięcia efektu synergicznego w obszarze podnoszenia konkurencyjności firm oraz wzrostu ich potencjału innowacyjnego.

1.6. Strategiczne znaczenie wiedzy w organizacji

Jednym z najcenniejszych zasobów niematerialnych organizacji, jak wcześniej wspomniano, jest wiedza. Może być ona traktowana jako zasób organizacyjny (jeden z aktywów firmy) oraz jako czynnik, który umożliwia wykorzystanie innych zasobów (wzrost wartości przez inne zasoby), dla-

tego wiedzę można traktować jako podstawę do budowy odrębności organizacji i zdobywania przewagi konkurencyjnej. Najtrudniejszym jednak etapem wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą jest jej operacjonalizacja (konkretne zastosowania i rozwiązania organizacyjne). Zdaniem T. Czapl i M. Malarskiego⁴⁰ jedna z możliwych dróg przejścia od zamierzeń strategicznych do operacjonalizacji wiedzy przedstawia się następująco:

- strategia przedsiębiorstwa – zakłada, że wiedza traktowana jest jako podstawowy czynnik konkurencyjny, pozwalający budować efektywne strategie oparte na unikalnej wiedzy w wybranej dziedzinie. Kluczowymi umiejętnościami firmy powinna być innowacyjność oraz wdrażanie nowości;
- strategia zarządzania wiedzą – zakłada rozwój własnego działu badań i rozwoju (B + R), prowadzenie własnych badań i opracowań, a także pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz (ośrodki naukowe, wymiana międzybranżowa, benchmarking konkurencyjny);
- operacjonalizacja zarządzania wiedzą – zakłada opracowanie nowej polityki w obszarze zasobów ludzkich (dobór i rozwój personelu, szkolenia, zarządzanie kompetencjami i talentami pracowników). Zbudowanie efektywnych narzędzi polityki informacyjnej (m.in. tworzenie kanałów dystrybucji informacji, reguł obiegu informacji, zasad archiwizacji i udostępniania informacji oraz polityki w zakresie technologii informatycznych-techniczne sposoby gromadzenia informacji, obróbka elektroniczna informacji). Kolejnym obszarem jest kultura organizacyjna oparta na zasadach wzajemnej otwartości, pracy zespołowej i ciągłej wymiany doświadczeń. Ostatni obszar to budowanie rozwiązań strukturalnych poprzez podział obowiązków pomiędzy stanowiskami, określenie procedur i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za realizację zadań i wykorzystywanie wiedzy.

Zasoby wiedzy bardzo często przedstawiane są przez pryzmat ujęcia finansowego jako kapitał intelektualny. Jednym ze sposobów określenia wartości zasobów wiedzy może być wskazania różnicy między wartością rynkową przedsiębiorstwa a jego wartością księgową.

Wiedza wykorzystywana w organizacjach jest bardzo szeroka i aby nią zarządzać należy wprowadzić zespół instrumentów i metod przetwarzania wiedzy, wraz z miejscami jej powstawania i wykorzystania, który można nazwać siecią wiedzy. Budując sieć wiedzy należy odpowiedzieć na pytania: gdzie wiedza jest skumulowana, w jakich ośrodkach się znajduje, czy jest łatwo dostępna? Następnie należy rozwiązać problem sposobów wy-

⁴⁰ T. Czapla, M. Malarski, *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji* [w:] W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, ss. 210-211.

korzystania wiedzy, dzielenia się wiedzą i rozwoju wiedzy w firmie. Każda firma musi budować własną sieć wiedzy dostosowanej do jej potrzeb organizacyjnych i umiejętności pracowników. Wiedza organizacyjna musi odwoływać się zarówno do elementów statycznych (przedmiotów, faktów, sytuacji), jak i elementów dynamicznych (czynnościowych, tj. sposobów działania, zachowań, reakcji, związków). Jednym z możliwych podziałów wiedzy wykorzystywanej w organizacji jest podział zaproponowany przez T. Czapłę i M. Malarskiego, co prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podział wiedzy wykorzystywanej w organizacji

| Rodzaje wiedzy | Obszary wiedzy (przykłady) |
|------------------------|---|
| Wiedza techniczna | konstrukcja zasobów organizacyjnych, cechy i parametry techniczne zasobów, możliwości działania i ograniczenia techniczne zasobów |
| Wiedza technologiczna | sposoby wykorzystania posiadanych zasobów i ich funkcjonowania |
| Wiedza psychospołeczna | funkcjonowanie grup ludzi, wzajemne interakcje między ludźmi, zachowania ludzi |
| Wiedza rynkowa | wszelkie zjawiska zewnętrzne sprzyjające lub nie funkcjonowaniu organizacji |
| Wiedza strukturalna | budowa strukturalna organizacji, wzajemnych powiązań i oddziaływań |
| Wiedza zarządcza | techniki i metody zarządzania pozwalające na odpowiednie – ekonomiczne i racjonalne – wykorzystanie posiadanych zasobów w konkretnych warunkach rynkowych |

Źródło: T. Czapła, M. Malarski, *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji* [w:] W. Błaszczak (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 212.

Jak wcześniej wspomniano, każdy pracownik w organizacji posiada wiedzę jawną, która jest w pewnym zakresie sklasyfikowana i łatwo artykułowana oraz wiedzę cichą, która jest ściśle związana z osobistymi doświadczeniami. Wiedza jawna jest związana z wykształceniem pracownika oraz jego doświadczeniem zawodowym. Przejawia się ona w różnych aspektach działania pracownika, można ją więc odnieść do wiedzy organizacyjnej i bez większych trudności przekazywać innym, gdyż łatwo ją ująć w postaci słów, rysunków czy symboli. Wiedza cicha (ukryta) jest często wiedzą intuicyjną, zwykle bardzo indywidualną, niekoniecznie przez pracownika identyfikowaną jako wiedzę przydatną w pracy w danej organizacji. Jest ona związana ze zdrowym rozsądkiem i może stanowić źródło nowych rozwiązań i pomysłów, poprzez różne metody jej ujawniania, np. korzystając z technik pracy grupowej – „burzy mózgów” lub technik kojarzenia faktów i kreatywności.

Budowanie sieci wiedzy związane jest też z określeniem miejsc powstawania i gromadzenia wiedzy. Dokonać tego można za pomocą analizy zasobów wiedzy pod kątem ich rozproszenia i wyodrębnić – wiedzę rozproszoną i skupioną. „Wiedza rozproszona to wiedza, która wprawdzie istnieje, ale „krąży” w przedsiębiorstwie. Niestety, identyfikacja nośników wiedzy rozproszonej – osób, dokumentów, czy też innych zapisów danych i informacji, jest bardzo uciążliwa, czy też wręcz niemożliwa”⁴¹. „Wiąże się to z faktem braku odpowiednich miejsc gromadzenia wiedzy, osób odpowiedzialnych za zbieranie i ochronę informacji oraz odpowiednich mechanizmów agregowania wiedzy czy też, po prostu, zwykłego przyzwyczajenia związanego z gromadzeniem własnych przemyśleń i doświadczeń. Dlatego też korzystanie z wiedzy rozproszonej jest bardzo trudne”⁴². Wiedza skupiona natomiast, to wiedza zgromadzona w ośrodkach tj. konkretne zespoły pracowników, specjaliści, eksperci czy bazy danych (np. systemy *Customer Relationships Management*, w których gromadzi się informacje o współpracy z klientami, przebieg negocjacji, historie zleceń czy zamówień). Wiedza ta gromadzona jest zgodnie z określonymi procedurami. Może ona występować w postaci zarchiwizowanej, w postaci konkretnych dokumentów czy zapisów.

Aby umiejętnie korzystać z wiedzy zarówno rozproszonej, jak i skupionej, organizacje gromadzą ją w swoistych składnicach wiedzy, które można nazwać centrami wiedzy eksperckiej. Centra te powinny dysponować danymi, informacjami, doświadczeniami, koncepcjami, hipotezami, związanymi z konkretnymi zjawiskami, sytuacjami, które się wydarzyły i które są inspiracją do nowych pomysłów, przemyśleń. Mogą być również rodzajem centrów dydaktycznych, gdzie poprzez doświadczenie można ją pozyskiwać. Centra wiedzy eksperckiej powinny być tworzone w tych miejscach, gdzie wiedza pojawia się wskutek naturalnych procesów pracy i powinny być powiązane z innymi, aby mogła zachodzić swobodna wymiana informacji i doświadczeń. Przykładowe tematy, wokół których można tworzyć centra wiedzy, to:

- metody współpracy z trudnym klientem,
- nowe pomysły i innowacje,
- systemy informatyczne i możliwości programów komputerowych wykorzystywanych w przedsiębiorstwie,
- prawne aspekty zawierania umów z podmiotami zewnętrznymi,
- sposoby kształtowania relacji z innymi pracownikami,
- kierowanie projektami itd.

⁴¹ J. Brillman używa określenia „pamięć przedsiębiorstwa”, która ulokowana jest w głowach pracowników; patrz J. Brillman, *op. cit.*, ss. 400-404.

⁴² T. Czaplą, M. Malarski, *op. cit.*, s. 214.

Wiedza w organizacji może pochodzić z różnych źródeł wewnętrznych (pracownicy) i zewnętrznych (otoczenie – klienci, konkurenci, partnerzy, dostawcy itd.). Jest to wiedza ogólna, o różnym zastosowaniu, łatwo dostępna a pozyskiwana ze wszelkich możliwych źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Natomiast wiedza specjalistyczna jest przeznaczona dla konkretnych rozwiązań i sytuacji. Jest ona w posiadaniu konkretnych ludzi, czyli ekspertów, przedsiębiorstw doradczych, instytucji naukowych i edukacyjnych (trudniejsza do pozyskania i kosztowna). Oba rodzaje wiedzy są ważne, ale posiadanie umiejętności ogólnych jest coraz bardziej cenione. Dlatego też pracownicy i menedżerowie powinni podnosić swoje umiejętności i zdobywać nowe. Umiejętności muszą być identyfikowane przez przedsiębiorstwo i dobrze wykorzystywane, powinny pojawiać się nowe koncepcje działania, które muszą być odpowiednio wdrażane, natomiast wiedza powinna być rozpowszechniana wśród pracowników organizacji. „Rzecz o wiedzy w przedsiębiorstwach musi więc stanowić pewien cykl zamknięty, ale powtarzający się nieustannie. Cykl ten powinien składać się z kolejnych działań, które przechodzą płynnie z jednego w drugie:

1. Pozyskiwanie wiedzy – poprzez penetrację źródeł wiedzy – zewnętrznych i wewnętrznych;
2. Wybór i ocena wiedzy – związana z klasyfikowaniem wiedzy, jej archiwizowaniem i utrwalaniem w bankach wiedzy;
3. Korzystanie z zasobów wiedzy – zapewnienie dostępu do banków wiedzy, mechanizmy dzielenia się wiedzą;
4. Zwiększanie zakresu wiedzy – samokształcenie, szkolenia skierowane i ogólne, zdobywanie doświadczenia, eksperymentowanie”⁴³.

Aby organizacje mogły czerpać korzyści płynące z poszerzania wiedzy, powinny spełnić następujące warunki: myślenie systemowe (konieczność traktowania zjawisk organizacyjnych w powiązaniu z innymi zdarzeniami), mistrzostwo osobiste (ciągłe wyjaśnianie i pogłębianie osobistej wizji przyszłości, koncentrowania energii, kształcenia cierpliwości i obiektywnego obserwowania rzeczywistości), modele myślowe (odnoszą się do zakorzenionych wyobrażeń, przyjętych założeń oraz nastawienia na zmianę własnych przekonań; to również otwartość na argumentację i wpływ innych ludzi), budowanie wspólnej wizji przyszłości (poprzez określenie celów dalekosiężnych, kierunków rozwoju organizacji) oraz zespołowe uczenie się (nauka poprzez wspólną pracę, co wpływa na rozwój poszczególnych pracowników i coraz lepsze wyniki).

Metodami, którymi można się posłużyć przy rozpowszechnianiu wiedzy, są:

⁴³ T. Czaplą, M. Malarski, *op. cit.*, s. 217.

- „praca w grupach – jest najpotężniejszym sposobem dzielenia się wiedzą, pozwala bowiem bezpośrednio i na bieżąco czerpać z doświadczeń innych członków zespołu – zarówno pozyskiwać wiedzę jawną, jak i cichą,
- szkolenia – najczęstszy sposób przekazywania wiedzy przez osobę posiadającą odpowiednie doświadczenie, będącą ekspertem w określonej dziedzinie i mającą przygotowanie pedagogiczne – możliwa do pozyskania głównie wiedza jawna,
- *coaching, mentoring* – jest to pewna forma szkolenia związana z indywidualną opieką trenera lub mentora, który wskazuje kierunki rozwoju pracownika, ocenia jego postępy, pomaga rozwiązywać trudne problemy – można w ten sposób przekazywać wiedzę jawną i cichą,
- dokumentowanie – zapisywanie wszelkich informacji o konkretnych sytuacjach i wydarzeniach wraz z komentarzem, opiniami, uwagami uczestników zdarzeń – jedynie do prezentacji wiedzy jawnej,
- prezentacje, pokazy – uczenie się dokonuje się poprzez obserwację – głównie przekazywana jest wiedza jawna”⁴⁴.

Wszystkie powyższe metody są wartościowe i mogą być efektywne, przy założeniu że są dobrane do określonych warunków, a fakt dzielenia się wiedzą jest już rozwojem organizacji.

Zatem wiedza w każdej organizacji powinna być swobodnie i intensywnie rozwijana. Jednak w wielu organizacjach nie jest ona w pełni wykorzystywana, ponieważ istnieje szereg barier rozwoju wiedzy (np. niedostrzeżenie całości przedsiębiorstwa, fałszywa aktywność, ograniczenie uwagi do spraw bieżących, niedostrzeżenie przyszłych zagrożeń, pozorne uczenie się poprzez doświadczenie, mit spójności kadry kierowniczej). Bariery przeszkadzające w rozwoju wiedzy można podzielić na: psychospołeczne, kulturowe, techniczne i organizacyjne. Jedne z nich są łatwe do zdiagnozowania i ograniczenia (techniczne, organizacyjne), innych identyfikacja jest trudniejsza (psychospołeczne i kulturowe – najtrudniej je niwelować). Największą jednak barierą przekazywania wiedzy występującą wśród pracowników jest poczucie zagrożenia i niepewność własnej pozycji w firmie, zaś rozwój wiedzy i jej rozpowszechnianie jest mocno uzależnione od warunków kulturowych. Jeśli naczelną wartością w organizacji jest wzajemna otwartość i zaufanie oraz wspólna praca prowadząca do jej doskonałości, zarządzanie wiedzą będzie miało odpowiednie umocowanie w kulturze organizacyjnej.

Rozpowszechnianie wiedzy wiąże się z gromadzeniem, przetwarzaniem i przesyłaniem informacji. Istotnym narzędziem zarządzania wiedzą są technologie informatyczne i telekomunikacyjne. Odpowiednio dobrane

⁴⁴ *Ibidem*, ss. 215-219.

oraz zaprojektowane pozwalają w radykalny sposób zwiększyć dostępność informacji. Inną klasą narzędzi informatycznych są programy, które w połączeniu ze środkami telekomunikacyjnymi pozwalają na komunikację między pracownikami (rejestracja komunikatów między ludźmi, gromadzenie zapisów, klasyfikacje treści czy rozmowy w czasie rzeczywistym). Do najistotniejszych narzędzi informatycznych zarządzania wiedzą należą systemy zarządzania dokumentami, systemy przebiegu pracy, systemy wspomagania pracy grupowej, Internet, portale korporacyjne, hurtownie danych (bazy), systemy wspomagania decyzji (systemy ekspertowe). Nowoczesne narzędzia informatyczne powinny być tak zaprojektowane, aby usprawnić oraz zautomatyzować obróbkę danych, przedstawianie danych w formie przetworzonej i zagregowanej wraz z sugerowanymi wnioskami.

1.7. Podsumowanie

Otoczenie, w którym funkcjonują współczesne organizacje zmienia się bardzo dynamicznie. Dlatego stałym i silnym zasobem staje się zasób wiedzy, który jest kreatorem procesu wartości dodanej. Wynika z tego potrzeba charakterystyki tego zasobu. Wiedza na potrzeby zarządzania organizacją jest rozumiana jako zestaw procedur i wiedzy, które umożliwiają zebranie doświadczenia i wiedzy zatrudnionych w niej pracowników (wiedza jawna i ukryta) oraz zasobów informacyjnych organizacji (dokumenty, bazy danych). Wiedza zawarta jest również w zwyczajach, procesach, praktykach i niepisanych normach postępowania pracowników danej firmy. Wydobywanie właściwej wiedzy z olbrzymich zbiorów oraz zarządzanie tą wiedzą stanowi dla organizacji duży problem. Poznanie zatem i rozwiązanie tych problemów to zbudowanie spójnej koncepcji zarządzania wiedzą. Jest to niewątpliwie jedno z najtrudniejszych zadań dla zarządzających.

Zarządzanie wiedzą jest procesem wieloetapowym realizowanym w określonych, powtarzających się etapach z pewnym odstępem czasu. Cechą charakterystyczną jest to, że łączy ze sobą strategie, narzędzia i techniki stosowane w organizacji już od wielu lat. Sposoby opisywania tych etapów to zaproponowane przez autorów publikacji modele zarządzania wiedzą (model A. Jashapary, K. Wiiga, W. Bukowitza, R. Williamsa i inne)⁴⁵. Wybór modelu zależy od charakteru działalności organizacji. Na podstawie literatury przedmiotu można wyróżnić dwa rodzaje modeli, a mianowicie model zasobowy (jest to kluczowy zasób organizacji a podstawą są źródła wiedzy, posiadane kwalifikacje i kompetencje) oraz model procesowy (wykorzystujący już sprawdzone metody). A. Sopińska i P. Wachowiak zaprezentowano

⁴⁵ Szarzej w: J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2012, ss. 46-48.

wały model zarządzania wiedzą, który został opisany w niniejszym opracowaniu, zaś interesujące podejście procesowe ukazuje kluczowe procesy zarządzania wiedzą poprzez powiązane grupy działań dotyczące wszystkich obszarów i aspektów działalności firmy od siebie współzależnych (tj. organizacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura informatyczna i komunikacyjna). Na podstawie zaprezentowanych koncepcji dotyczących procesów zarządzania wiedzą można wysnuć wniosek, że składają się na nie – zdobywanie, organizowanie i wykorzystywanie wiedzy. Jednakże zastosowanie procesów zarządzania wiedzą napotyka na wiele barier, o czym zarządzający powinni pamiętać i brać je po uwagę. Barierami takimi może być nadmiar informacji czy dezinformacja wprowadzająca chaos. Mimo to, korzyści z wdrożenia przeważają nad wadami (problemami).

Głównym wyzwaniem zarządzania XXI w. stała się produktywność pracowników wiedzy. T.H. Davenport stworzył klasyfikację pracowników ze względu na ilość, jakość, zastosowanie i tworzenie wiedzy, która przejawia się w czynnościach (działaniach) wykonywanych przez poszczególne grupy pracownicze. Autor podkreślił, że pewne rodzaje pracy wymagają większej ilości wiedzy, doświadczenia, autonomii czy samodzielnego i niestandardowego myślenia od innych, mimo to ważne jest, aby stale (ciągle) podnosić produktywność tej grupy ludzi, bo dzięki wykorzystaniu swojej wiedzy, organizacja ma szansę odnieść trwały sukces rynkowy.

Dlatego też, istnieje potrzeba prowadzenia badań nad problematyką zarządzania wiedzą, w szczególności identyfikacji korelacji pomiędzy zagadnieniem zarządzania wiedzą a podnoszeniem konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP. Umożliwi to budowę odrębności organizacji i zdobywania przewagi konkurencyjnej. W nowej epoce, według K. Zimniewicza⁴⁶ pojawią się dla zarządzających nowe wyzwania, dlatego musi ono dysponować aktualną i najnowszą wiedzą oraz umiejętnie wykorzystywać informacje i wiedzę, aby zapewnić sobie długookresowe funkcjonowanie, a tym samym uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną będącą wyznacznikiem jej bezpieczeństwa.

Podsumowując, w nowoczesnym przedsiębiorstwie wiedza powinna być traktowana jako ważny czynnik strategiczny, gdyż przedsiębiorstwo jako żywy system społeczny jest silnie związane z otoczeniem, a to wymusza skonstruowanie mechanizmów skłaniających firmę do ciągłego uczenia się.

⁴⁶ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, ss. 74-75.

Rozdział 2

Rola zasobów wiedzy ekonomicznej w kontekście podejmowania decyzji i budowania poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego podmiotów gospodarujących

2.1. Wprowadzenie

Współczesny dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy oraz nieprzewidywalność i złożoność otoczenia, w jakim działają podmioty, sprawiają, że coraz większego znaczenia nabierają zasoby informacyjne, jako te mające istotny wpływ na efektywną funkcjonalność podmiotów i ich bezpieczeństwo.

Życie ludzi związane jest ze zjawiskami ekonomicznymi, które wiążą się z odwiecznym i ciągle aktualnym problemem zaspokojenia nieograniczonych, rosnących potrzeb w warunkach dokładnie zdeterminowanych, ściśle ograniczonych możliwościami materialnymi i mentalnymi¹. Fundamentem osiągnięcia sukcesu staje się skuteczne wykorzystywanie informacji i wiedzy, w tym przede wszystkim wiedzy ekonomicznej. Właściwy poziom wiedzy ekonomicznej oraz wiarygodna i aktualna informacja, mogą umożliwić podjęcie optymalnych decyzji, które zapewnią bezpieczną ciągłość działania podmiotu, jego trwanie i rozwój². „Zapewnienie bezpieczeństwa funkcjonowania podmiotu wymaga permanentnej analizy i oceny stanu otoczenia i zagrożeń oraz podejmowania przedsięwzięć zapobiegających powstawaniu zagrożeń i przygotowujących zarówno podmiot, jak i jego system bezpieczeństwa na wypadek, gdyby zapobieganie stało się niesku-

¹ G. Świątowy, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju konsumpcji gospodarstw domowych w Polsce* [w:] K. Hanusik i A. Dudek (red.), *Konsumpcja gospodarstw domowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2013, s. 11.

² S. Wojciechowska-Filipek, *Zniekształcenia informacji a bezpieczeństwo decyzji finansowych, Teoria stabilności finansowej. Test praktyki XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 9, cz. 3 Teoria stabilności finansowej. Test praktyki XXI wieku, s. 55.

teczne. Wszystkie te działania wymagają podejmowania szczegółowych decyzji o sposobie ich prowadzenia”³.

Obecnie należy stwierdzić, że niewiele czynników wywiera tak duży wpływ na życie i funkcjonowanie podmiotów w obrocie gospodarczym jak wiedza o zjawiskach ekonomicznych, która przekłada się na jakość podejmowanych decyzji⁴. Z kolei wartość użyteczna decyzji gospodarczych zapewnia pożądany poziom bezpieczeństwa gospodarczego funkcjonowania podmiotu. To znaczy, że naturalnym dążeniem decydenta jest to, aby straty ponoszone przez podmiot oraz koszty wynikające z jego decyzji były minimalne⁵.

Duży wpływ na codzienne funkcjonowanie podmiotów wywierają także takie czynniki, jak racjonalność i jakość, co w konsekwencji ma swoje przełożenie na projektowanie optymalnych decyzji. Z kolei optymalne decyzje wpływają na bezpieczeństwo ekonomiczne danego podmiotu. Poprzez takie uwarunkowania jednostki gospodarujące są w stanie realizować swoje potrzeby i rozwijać się. To decyzje kształtują życie ludzi i nikt z nas nie może funkcjonować bez dokonywania wyborów. Proces związany z podejmowaniem decyzji obejmuje duży zakres zagadnień i dotyczy wszystkiego, co wiąże się z działalnością człowieka. Podejmujemy decyzje w zakresie spraw poważnych, takich jak na przykład wybór studiów czy zmiana miejsca zamieszkania, jak i rutynowych wyborów, na przykład które artykuły zakupić w lokalnym sklepie spożywczym. To dziesiątki codziennych decyzji, podejmowanych przez każdego z nas, są potężną siłą, która kształtuje życie ludzi i jednostek gospodarujących. Dlatego decyzje podejmowane przez ludzi powinny w każdym przypadku opierać się na racjonalnych przesłankach, ponieważ są one warunkiem rzetelnej oceny skutków różnorodnych działań. Nie ulega przy tym wątpliwości, że kluczowym zagadnieniem jest tu szeroko pojęty obszar finansowy, od którego zależy funkcjonowanie podmiotu gospodarującego⁶. Kluczem do podjęcia decyzji jest określenie celów, a krytycznym elementem jest wiedza, czyli jakie są potencjalne możliwości i środki urzeczywistnienia celów. Umiejętność podejmowania trafnych decyzji jest obecnie wielką sztuką wymagającą wiedzy, informacji oraz wyobraźni, a także odpowiedzialności moralnej. Podjęcie skutecznej decyzji wymaga od decydentów twórczego myślenia. My-

³ T. Lachowicz, *Optymalizacja wielokryterialna decyzji w zagadnieniach bezpieczeństwa funkcjonowania podmiotu*, Studia Ekonomiczne, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Nr 235, Katowice 2015, s. 144.

⁴ S.P. Robbins, *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005.

⁵ T. Lachowicz, *op. cit.*, s. 144.

⁶ J. Grzywacz (red.), *Finanse przedsiębiorstw, Systemy i procedury*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 9.

ślenie to oznacza podział i zmianę struktury naszej wiedzy dotyczącej danego problemu decyzyjnego w celu nowego spojrzenia na jego istotę. W podejmowaniu decyzji kluczowe jest to, aby przekształcić istniejący stan rzeczy w stan pożądany, który wyznacza nowe wartości, perspektywy, kierunki dla dalszego funkcjonowania i rozwoju danego podmiotu⁷.

2.2. Uwarunkowania procesu decyzyjnego

W obecnych czasach rozwój podmiotów, a tym samym gospodarki rynkowej zależy w dużej mierze od sposobu i poziomu zarządzania nimi. Integralną częścią wszelkiej działalności ludzi są decyzje, które mają najważniejsze znaczenie dla procesu planowania i gospodarowania ograniczonymi zasobami. Podejmowanie decyzji jest aktem wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu. Porządkując istniejące doświadczenia stworzono naukową teorię podejmowania decyzji.

W pierwszej połowie XX w. teorią podejmowania decyzji zajmowali się głównie wojskowi, ekonomiści i matematycy, a później inżynierowie. W drugiej połowie XX w. dołączyli do nich psycholodzy i socjolodzy, a następnie informatycy, projektujący systemy wspomaganie decyzji. W ten sposób w drugiej połowie XX w. wyodrębniła się samodzielna nauka szczegółowa, która ma pomagać w podejmowaniu dobrych decyzji. Teoria decyzji należy do grupy nauk społeczno-ekonomicznych i zawiera dwie gałęzie:

1. deskryptywną, tj. tworzenie systemów pojęć które umożliwiają tworzenie modeli opisujących zachowania ludzi podejmujących decyzje;
2. normatywną, tj. konstrukcja modeli, które pozwalają określić zalecane zachowania ludzi podejmujących decyzje.

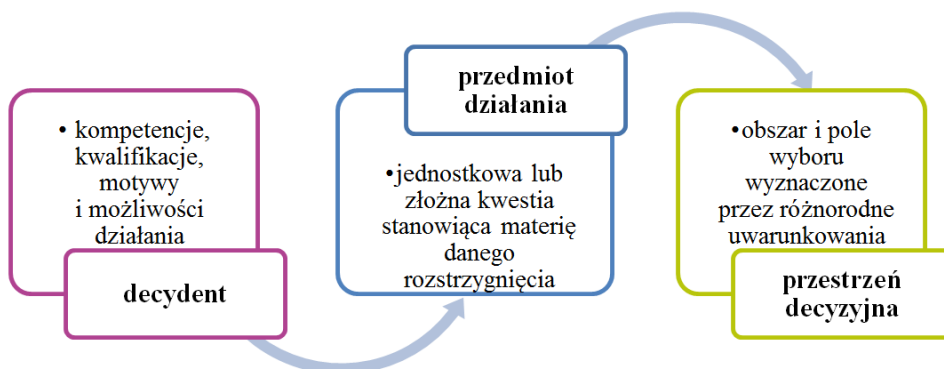
Podejście deskryptywne stosowane jest głównie przez psychologów i socjologów (psychologiczna teoria decyzji). Jak pisze A. Woźniak⁸ decyzja to: rezultat procesu decydowania polegającego na wyborze jednego wariantu z wielu wariantów działania (zbioru) uznanych za dopuszczalne. Podmiot podejmujący decyzje, inaczej: decydent, gracz, aktor, agent (*decision maker, DM*), *player, actor, (software) agent*) to: osoba lub grupa osób (np. instytucja) lub program komputerowy podejmujący decyzje lub decyzję, natomiast sytuacja decyzyjna to: zespół okoliczności i warunków, w jakich znajduje się zdolny do działania i swobodny decydent, który ma podjąć decyzję. Sam proces podejmowania decyzji to rozpoznanie i zdefi-

⁷ J. Penc, *Zarządzanie w biznesie i administracji, Zasady działania operacyjnego i strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2017, ss. 222-225.

⁸ A. Woźniak, *Decyzje w warunkach współzawodnictwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013, ss. 9-10.

niowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór „najlepszej” z nich i wprowadzenie jej w życie⁹.

Podjęcie decyzji to proces, podczas którego decydent reaguje na pojawiające się okazy i zagrożenia, dokonując wyboru między opcjami działalności. Istotą decydowania jest dokonywanie nielosowych wyborów w sytuacji występowania alternatyw. Punktem wyjścia dla decydowania jest w każdym przypadku wystąpienie i właściwe zidentyfikowanie problemu wymagającego rozwiązania. Proces ten związany jest z podejmowaniem decyzji, co oznacza, że jest elementem powszechnej oraz codziennej aktywności ludzi funkcjonujących w warunkach złożonych oraz dynamicznych zjawisk i procesów gospodarczych. Powszechny charakter decydowania jest związany z podstawową czynnością jaką jest dokonywanie wyborów odnośnie zaspokojenia określonych potrzeb. Wszystkie procedury decydowania odbywają się w ustalonych sytuacjach decyzyjnych a niezbędnymi elementami każdej sytuacji decyzyjnej są określone ogniwa, które przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Ogniwa decydowania

Źródło: G. Rydlewski, *Decydowanie* [w:] G. Rydlewski (red.), *Decydowanie publiczne. Polska na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej*, ELIPSA Dom Wydawniczy i Handlowy, Warszawa 2011, ss. 14-16.

Zainicjowanie procesu decyzyjnego może w mniejszym lub większym stopniu zależeć od samodzielnego oraz swobodnego wyboru decydenta. Częstymi etapami procesu decyzyjnego są wyznaczone fazy, do których zaliczyć należy:

- obserwację;
- zbieranie informacji;

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 268.

- analizę faktów;
- dyskusje i uzgodnienia, które formalnie prowadzą do potwierdzenia racjonalnego i efektywnego wyboru.

Każda decyzja wymaga mniej lub bardziej rozbudowanej, sformalizowanej i zindywidualizowanej infrastruktury decydowania. Składają się na nią przede wszystkim wartości, zasady, normy, instytucje, procedury i różne formy rozwiązań. Ta infrastruktura wyznacza parametry systemu decyzyjnego, umożliwia wewnętrzną systemową komunikację i wymianę informacji oraz wiedzy pomiędzy różnorodnymi podmiotami. Elementy należące do systemu tworzą harmonijną całość o określonej strukturze wewnętrznej. Jej podstawą są rozwiązania hierarchizujące i porządkujące. W wielu systemach decyzyjnych funkcjonują podsystemy, w ramach których są realizowane zadania wynikające z poszczególnych etapów procesów decyzyjnych. Systemy decyzyjne pozostają w zróżnicowanych relacjach wzajemnych oraz w różnorodnych stosunkach ze swoim otoczeniem bliższym oraz dalszym. Poszczególne systemy decyzyjne są powiązane z otoczeniem dynamicznymi korelacjami. Wiąże się to z odbiorem różnorodnych sygnałów z otoczenia, konwersji tych sygnałów w ramach wewnętrznych mechanizmów systemu decyzyjnego oraz wysyłaniu z systemu decyzyjnego do otoczenia sygnałów w postaci produktu procesu decyzyjnego. W decydowaniu powinny się liczyć przede wszystkim zasady i wartości bądź cele pragmatyczne takie jak sprawność i skuteczność¹⁰.

Decyzja to wybór jednego spośród możliwych wariantów postępowania, dokonywany po wcześniejszej ocenie każdego z nich ze względu na przyjęte założenia i kryteria. Decyzja stanowi ostatni etap procesu decyzyjnego, rozpoczynającego się w chwili zdefiniowania problemu decyzyjnego a finalizacją działań podjętych w zakresie rozwiązania problemu.

W klasycznym ujęciu procesu decyzyjnego wyróżnia się następujące fazy:

- identyfikację sytuacji decyzyjnej;
- sformułowanie problemu decyzyjnego;
- zbudowanie modelu decyzyjnego;
- wyznaczenie decyzji dopuszczalnych;
- wyznaczenie decyzji optymalnej;
- podjęcie decyzji ostatecznej¹¹.

Ważną kwestią przy podejmowaniu decyzji jest otoczenie decydenta, ze względu na dynamiczność i złożoność współczesnych zjawisk społeczno-

¹⁰ G. Rydlewski, *Decydowanie* [w:] G. Rydlewski (red.), *Decydowanie publiczne. Polska na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej*, ELIPSA Dom Wydawniczy i Handlowy, Warszawa 2011, ss. 14-24.

¹¹ T. Lachowicz..., *op. cit.*, ss. 144-145.

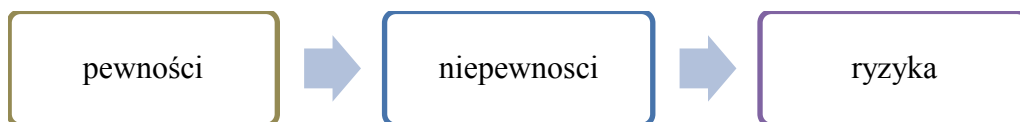
gospodarczych oraz politycznych, ponieważ decyzje rzadko podejmowane są w warunkach pewności, a każda z podejmowanych decyzji wymaga zaangażowania różnorodnych sił i środków, badań, technik oraz informacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć odmienne klasyfikacje decyzji na podstawie różnorodnych kryteriów. Klasyfikacje te uwzględniają przede wszystkim różnorodność procesu decyzyjnego, którą prezentuje poniższy rysunek¹².



Rysunek 2. Uwarunkowania procesu decyzyjnego

Źródło: U. Bąkowska-Morawska, *Techniki decyzyjne i organizatorskie: ujęcie praktyczne*, PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008, s. 41.

Przy podejmowaniu decyzji zwraca się szczególną uwagę na interpretację przetwarzanych informacji, sposób ich wymiany w procesie decyzyjnym oraz wykorzystanie w tym celu różnych technologii informacyjnych. Podkreśla się znaczenie wiarygodności źródła informacji. Dokonując dalszej klasyfikacji decyzji ze względu na zasób informacji posiadanych przez decydenta, należy wyszczególnić decyzje, które charakteryzują się pewnymi cechami, inaczej mówiąc należy dokonać analizy opcji decyzji w trzech różnych warunkach,¹³ obrazuje je rysunek 3.



Rysunek 3. Warunki podejmowania decyzji

Źródło: E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 124.

¹² U. Bąkowska-Morawska, *Techniki decyzyjne i organizatorskie: ujęcie praktyczne*, PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008, s. 41.

¹³ E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Podręcznik akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 124.

Decyzje dotyczące przyszłych działań, których skutki i okoliczności można przewidzieć (ze znanym lub możliwym do oszacowania prawdopodobieństwem), to decyzje podejmowane w warunkach ryzyka. Podejmujący decyzje w warunkach niepewności nie zna wszystkich ryzyk związanych z wyborem, nie zna bowiem prawdopodobnych konsekwencji podejmowanych decyzji. W procesie podejmowania decyzji w warunkach niepewności ważną rolę odgrywa trafność osądu, intuicja i doświadczenie decydenta¹⁴.

Większość podejmowanych decyzji mieści się w jednej z dwóch kategorii: decyzji zaprogramowanych (decyzje mające kompletną strukturę lub powtarzające się z pewną częstotliwością) oraz decyzje niezaprogramowane (decyzje o niezbyt wyraźnej strukturze, podejmowane znacznie rzadziej niż decyzje zaprogramowane). Sytuacją decyzyjną nazywamy¹⁵:

- sytuacją pewną, gdy działanie determinuje rezultat;
- sytuacją ryzyka, gdy znamy rozkłady prawdopodobieństwa (obiektywnego albo subiektywnego) czynników dodatkowych oddziałujących na rezultat działania;
- sytuacją niepewności, gdy takich rozkładów nie znamy.

Większość poważnych decyzji w organizacjach podejmuje się w warunkach niepewności, tj. w sytuacjach, w których nie znamy wszystkich możliwości wyboru, ryzyka ani możliwych konsekwencji. Ta niepewność wynika ze złożoności i dynamiki współczesnych organizacji i ich otoczenia. Menedżerowie podejmujący decyzje w warunkach niepewności winni się upewnić, że znają dobrze sytuację i podejmować problem w perspektywie logicznej i racjonalnej. W sytuacji kiedy podejmujący decyzje zna dostępne możliwości wyboru i warunki, mamy do czynienia z podejmowaniem decyzji w warunkach pewności. Niestety, w prawdziwej pewności podejmuje się niewiele decyzji organizacyjnych. Wpływ na to ma złożoność i burzliwość współczesnego życia gospodarczego. Z podejmowaniem decyzji w warunkach ryzyka mamy do czynienia znacznie częściej. W tych warunkach dostępność każdej z możliwości oraz jej potencjalne korzyści i koszty związane są zawsze z jakimś szacunkowym prawdopodobieństwem¹⁶.

Najbardziej udane decyzje opierają się na otwartym rozważaniu wielu wariantów, wymianie pomysłów i krytycznej analizie przygotowanych rozwiązań. To znaczy, że udany proces podejmowania decyzji odznacza się pluralizmem w trakcie dyskusji, wielostronnej analizy problemów i wariantów ich rozwiązań oraz zapewnieniu jedności w późniejszych działa-

¹⁴ I. Flajsok, A. Męczyńska, A. Michna, *Zarządzanie publiczne, Nieprogramowalne decyzje w jednostkach oświatowych*, Difin, Warszawa 2013, ss. 44-48.

¹⁵ A. Woźniak, *Decyzje w warunkach współzawodnictwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013 r., s. 17.

¹⁶ R.W. Griffin..., *op. cit.*, s. 271.

niach związanych z implementacją powziętej decyzji. Dobra decyzja powinna być wynikiem krytycznego myślenia i otwartej dyskusji, a wszyscy uczestnicy powinni mieć zdolność do zadawania merytorycznych pytań i formułowania alternatyw wobec rozważanego rozwiązania. Decydenci zawsze powinni unikać stronniczości i wychodzić z założenia, że istnieją jeszcze inne alternatywy, które dotąd nie zostały dostrzeżone. Każdy proces decydowania powinien charakteryzować się określonymi atrybutami, takimi jak:

- krytyczne myślenie;
- czystość intencji;
- konstruktywna rozmowa nad pomysłami;
- analiza i ocena;
- zróżnicowana argumentacja;
- otwarte nastawienie do alternatyw;
- zachęcenia do reprezentowania odmiennych stanowisk i ich docenianie;
- poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań;
- formułowanie zwięzłych wypowiedzi i wniosków;
- konstruktywne wykorzystywanie sprzeczności;
- kierowanie uwagi na interes całego podmiotu gospodarującego;
- konsensus w sprawie decyzji;
- akceptacja przyjętego rozwiązania (powziętej decyzji).

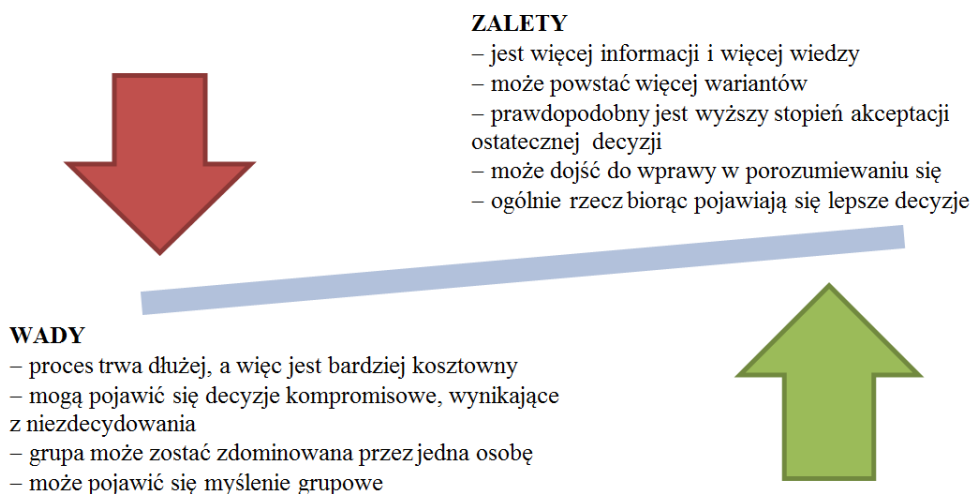
Wiele decyzji, zwłaszcza ważnych, rodzących długofalowe następstwa dla różnych form jednostek gospodarujących, podejmowanych jest zespołowo. Przez takie działania zwiększają zdolność do generowania lepiej uzasadnionych opcji i podejmowania dobrych decyzji. W celu zwiększenia skuteczności podejmowania decyzji indywidualnych, zarządzający często wykorzystują grupowe podejmowanie decyzji w postaci grup interaktywnych, delfickich oraz grupy nominalne. Grupa interaktywna jest najbardziej rozpowszechnioną formą grupowego podejmowania decyzji, przy czym podjęcie decyzji zleca się już istniejącej (wydziały funkcyjne, regularne grupy robocze, stałe komitety) lub nowo powołanej grupie (komitety *ad hoc*, zespoły zadaniowe, zespoły robocze). Członkowie tej grupy otwarcie dyskutują, spierają się i uzasadniają najlepsze rozwiązanie. Korzyścią tej metody jest to, że wzajemne oddziaływanie członków grupy często inspiruje nowe pomysły i sprzyja porozumieniu¹⁷.

Inną formą grupowego podejmowania decyzji jest grupa delficka. Wykorzystywana jest ona do uzgodnienia wspólnej opinii niezależnych ekspertów. Czas, koszty i wymagania logistyczne techniki delfickiej wykluczają ją

¹⁷ R.W. Griffin..., *op. cit.*, ss. 287-289.

jako rutynową, codzienną metodę podejmowania decyzji, jednakże była ona z powodzeniem wykorzystywana do prognozowania przełomów technologicznych np. w Boeingu.

Kolejną, często wykorzystywaną techniką podejmowania decyzji jest grupa nominalna, tj. uporządkowana technika używana do uzyskania twórczych lub nowatorskich rozwiązań bądź pomysłów. W przeciwieństwie do grupy delfickiej, członkowie tej grupy spotykają się, lecz tylko nominalnie są grupą i nie mają możliwości swobodnej dyskusji jak w grupie poprzedniej. Zarządzający tworzący grupę przedstawia jej ogólny zarys problemu. Następnie uczestnicy indywidualnie spisują jak największą liczbę rozwiązań i pomysłów, jakie przyjdą im do głowy. Następnie na tablicy zapisuje się pomysły, po czym następuje wspólna dyskusja. Rozwiązanie, które zajęło najwyższe miejsce, stanowi decyzję grupy. Ogólnie rzecz biorąc, grupowe podejmowanie decyzji ma pewne zalety, ale i mankamenty w porównaniu z decyzjami indywidualnymi. Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Zalety i wady grupowego podejmowania decyzji

Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 289.

Aby zwiększyć szanse podjęcia przez grupę udanych decyzji, zarządzający muszą się nauczyć kierować procesem grupowego podejmowania decyzji. Przede wszystkim powinni być świadomi zalet i wad tego rozwiązania. Aby zapobiec pojawieniu się myślenia grupowego, każdy uczestnik grupy powinien krytycznie ocenić wszystkie krytyczne rozwiązania. W celu uniknięcia podobnych poglądów, przywódca nie powinien zbyt wcześnie ujawnić własnego. Po ustaleniu wstępnej decyzji organizuje się kolejne spotka-

nie, na którym każdy uczestnik ma możliwość ponownego wyrażenia opinii.

Podejmowanie decyzji to wielka społeczna i moralna odpowiedzialność. Proces ten pociąga za sobą wielostronne skutki dotyczące wielu problemów ludzi i jednostek gospodarczych. Podejmowanie decyzji opiera się na twórczym, często lateralnym, poszukiwaniu nie tylko tego co możliwe, ale i oczekiwane, znalezieniu czegoś, co czeka na odkrycie, przekształceniu możliwości w prawdopodobieństwo sukcesu¹⁸.

2.3. Istota zasady racjonalności gospodarczej w decyzjach

Racjonalność to termin, który pochodzi z XIX w. i wywodzi się z racjonalizmu, tzn., kierunku filozoficznego postulującego konieczność opierania się w działaniu na rozsądku i nowoczesnych metodach naukowych, dając dobre wyniki. Rozważając procesy decyzyjne jednostek gospodarujących należy odwołać się do jednej z kluczowych kategorii ekonomii, jaką jest racjonalne gospodarowanie. Polega ona na tym, że podmioty dokonują takiej alokacji ograniczonych zasobów, które optymalizują korzyści, jakie z tego czerpią. Właśnie rzadkość dostępnych w gospodarce zasobów i dóbr zmusza do racjonalnego gospodarowania. Z kolei warunkiem racjonalnego gospodarowania jest istnienie możliwości wyboru pomiędzy różnorodnymi wariantami rozwiązań oraz sprecyzowane kryteria wyboru. Racjonalność postępowania wymaga, aby decydent zbierał, analizował i właściwie przetwarzał wszystkie niezbędne dane, informacje oraz wykorzystywał posiadaną wiedzę do podjęcia właściwej decyzji o alokacji zasobów. W praktyce takie warunki są rzadko spełnione ze względu na ograniczoną dostępną w danym momencie informacji bądź adekwatnej wiedzy. Jeśli jest możliwe zdobycie informacji bądź wiedzy, która pozwoliłaby na podjęcie najlepszej możliwej decyzji, wiąże się to z poniesieniem określonych kosztów, co w konsekwencji może obniżyć korzyści z przyjętego rozwiązania. Proces decyzyjny powinien uwzględniać kryterium racjonalności, które rozumiane jest jako przystosowanie do prawdy, oznacza rozsądne myślenie, zaangażowanie rozumu, poszukiwanie rozwiązań optymalnych bądź zbliżonych do optymalnych. W praktyce jej zastosowanie prowadzi do maksymalizacji efektów a minimalizacji nakładów. Zazwyczaj postępowanie racjonalne jest utożsamiane z maksymalizacją funkcji użyteczności,

¹⁸ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Di-fin, Warszawa 2007, ss. 15-18.

w sposób naturalny przy uwzględnieniu obowiązujących relacji między podmiotem działania a otaczającym go światem.

Z ekonomicznego punktu widzenia zasadę racjonalnego gospodarowania można wyrazić na dwa sposoby:

1. maksymalizacja efektów (wyników, rezultatów) przy założonym poziomie nakładów;
2. minimalizacja nakładów, przy założonym poziomie efektów¹⁹.

Racjonalność jest terminem niezwykle szerokim, uwzględniającym różne odniesienia i relacje ludzi do świata oraz niejednorodne normy i kryteria wyznaczające pewne granice aktywności. W teorii wyróżnia się typy i sposoby pojmowania racjonalności, co nie pozostaje bez wpływu na problem ukierunkowania ludzi i kształtowania wzorców racjonalnego działania²⁰.

Racjonalność jest podstawą poprawnego podejmowania decyzji, ponieważ decyzje poparte logicznym rozumowaniem, przemyślaną analizą i wnikliwym poszukiwaniem pełnej informacji powinny prowadzić do lepszych wyników. Dążenie do racjonalności zmusza do sprawdzenia i wyjaśnienia wartości, aby priorytety i cele były spójne. Biorąc pod uwagę powyższe, podmioty podejmujące decyzje w warunkach ryzyka, a nawet niepewności, powinny stosować to kryterium. Z uwagi na różnorodne czynniki i ograniczenia H. Simon dokonał rozróżnienia racjonalności rzeczywistej i proceduralnej, tj.:

- racjonalność rzeczywista dotyczy wyniku decyzji gospodarczej; decyzję określa się racjonalną, gdy prowadzi do najlepszego możliwego wyniku, jest to kryterium bezwzględne;
- racjonalność proceduralna odnosi się do sposobu podejmowania decyzji gospodarczej; według tego kryterium za racjonalną uznaje się taką decyzję, która w danych warunkach gospodarczych przybliży jednostkę do najlepszego możliwego efektu bardziej niż inne decyzje; jest to względne kryterium oceny decyzji²¹.

W dalszych rozważaniach należy zwrócić uwagę na pozostałe rodzaje racjonalności, tj.:

- racjonalność subiektywną – dotyczącą wyboru celów dokonywanego przez podmiot decydujący;
- racjonalność substancjonalną – dotyczy zgodności celów z rzeczywistymi potrzebami organizacji;

¹⁹ J. Bogdanienko, Wł. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 240.

²⁰ *Ibidem*, s. 161-162.

²¹ J. Bogdanienko, Wł. Piotrowski (red.)..., *op. cit.*, s. 239.

- racjonalność formalną – odnosi się do sprawności prakseologicznej (wyrażonej przez skuteczność i ekonomiczność organizacji).

W procesach rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji wyróżnia się racjonalność metodologiczną i rzeczową. Z racjonalnością metodologiczną mamy do czynienia wówczas, gdy dobór środków jest właściwy w świetle posiadanej przez decydenta informacji i wiedzy, tzn. gdy wnioskowanie logiczne, decydujące o wyborze środków jest poprawne w ramach posiadanych informacji i wiedzy. Racjonalność metodologiczną można zdefiniować jako racjonalność rozumową, która opisana jest jako właściwość działania, czyli sposób postępowania decydenta. Decyzja racjonalnie metodologiczna polega na poprawności dokonywania wyboru w oparciu o wszelkie możliwe i dostępne informacje, na podstawie ustalonych procedur zgodnych z wiedzą o sposobach podejmowania decyzji.

Racjonalność rzeczowa to określony dobór środków odpowiadający prawdziwej, rzetelnej obiektywnie istniejącej sytuacji, tzn. rzeczywiście istniejącym faktom, procesom, prawom i stosunkom.

Racjonalność metodologiczna i rzeczowa zyskuje wsparcie w systemach wartości i norm etycznych. Oba te rodzaje racjonalności powinny stanowić fundament społecznego zachowania się, niezależnie od dziedziny ludzkiego życia i sytuacji²².

Cechy decydenta postępującego zgodnie z zasadami racjonalności metodologicznej to:

- dysponowanie właściwą wiedzą o problemie i sytuacji decyzyjnej;
- umiejętność przetwarzania wszystkich dostępnych informacji zawsze w jednakowy sposób, na podstawie podobnych informacji, podejmowanie podobnych decyzji;
- zaangażowanie rozumu i rozsądnego myślenia, działanie konsekwentne, respektujące przyjęte zasady;
- akceptowanie dobrze uzasadnionych postulatów, stosowanie hierarchii motywów wynikających z uznanych preferencji;
- znajomość i wykorzystanie zasad i metod naukowych podejmowania decyzji, mających dobre wyniki ich stosowania;
- umiejętność identyfikacji wszystkich możliwych wariantów rozwiązań i dokonywania oceny skutków ich wdrożenia;
- umiejętność wyboru najkorzystniejszego wariantu z punktu widzenia przyjętego kryterium.

Racjonalność rzeczowa ukierunkowana jest na efekty podjętej decyzji, polega na dostosowaniu działania do warunków i okoliczności w celu osiągnięcia stanu końcowego, wynikającego z założonych do realizacji celów.

²² *Ibidem*, s. 162.

Racjonalność odgrywa znaczącą rolę przy podejmowaniu optymalnych decyzji i jest podstawą optymalnych decyzji. Decyzje oparte na logice, wnikliwym poszukiwaniu pełnej informacji oraz wiedzy, przemyślanej analizie prowadzą do uzyskania lepszych efektów.

W racjonalnym podejmowaniu decyzji wykonuje się sześć standardowych kroków, tj.:

1. rozpoznanie i zdefiniowanie problemu – problem istnieje, kiedy występuje rozbieżność między stanem istniejącym a pożądanym;
2. rozpoznanie kryteriów decyzyjnych – na tym etapie wyjaśnia się, co jest istotne przy podejmowaniu decyzji (uwzględnia się interesy, wartości, cele oraz osobiste preferencje decydenta);
3. ustalenie wagi kryteriów – decydent powinien określić wagi rozpoznanych kryteriów, aby zdecydować, które z nich są bardziej, a które mniej ważne w kontekście podejmowanej decyzji;
4. opracowanie możliwych rozwiązań – sporządzenie wszystkich możliwości rozwiązania danego problemu;
5. ocena każdego z możliwych rozwiązań – po rozpoznaniu możliwych rozwiązań, każde z nich należy krytycznie przeanalizować i ocenić. Dotyczy to określenia, jak każda z możliwości wypełnia kryteria. Silne i słabe strony każdej z możliwości powinny stać się oczywiste w wyniku jej porównywania z kryteriami i wagami przyjętymi;
6. wybór możliwości, która uzyskała najwyższą ocenę – proces kończy się wyborem tej możliwości, która uzyskała najwyższą ocenę, jest to wybór optymalny.

Kierując się zasadą racjonalności każdy decydent powinien dążyć do podejmowania racjonalnych decyzji, zwłaszcza podczas istotnych zdarzeń, wywierających wpływ na całe życie²³. W podejmowaniu racjonalnych decyzji poszczególne podmioty wykorzystują rozmaite narzędzia i techniki, do których na przykład można zaliczyć budowę macierzy wypłat czy drzewo decyzyjne. Do innych popularnych narzędzi i technik decyzyjnych należą modele zapasów, modele kolejek, modele dystrybucji, teoria gier i sztuczna inteligencja. Jednak jedną z podstawowych technik, która ma wpływ na podejmowanie decyzji jest obserwacja oraz odpowiedni poziom uzyskanych danych, informacji i wiedzy a następnie wnikliwa analiza ekonomiczna tych zasobów. Z każdym z narzędzi czy technik oraz ich wykorzystaniem przez decydenta wiążą się rozmaite atuty i słabości. Kluczem do sukcesu jest efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy przy podejmowaniu decyzji, a także skuteczne wykorzystanie umiejętności w odczytywaniu wyników i ich użycie w praktyce.

²³ J. Penc..., *op. cit.* s. 20-21.

Decydenci powinni być możliwie racjonalni w podejmowaniu decyzji. Racjonalne spojrzenie na podejmowanie decyzji opiera się na modelu klasycznym. Klasyczny model podejmowania decyzji jest podejściem normatywnym, określającym sposób, w jaki osoby podejmujące decyzje powinny zrealizować decyzję; zakłada on logiczną i racjonalną naturę decydentów oraz przyjmuje, że ich decyzje najlepiej służą zaspakajaniu potrzeb jednostki²⁴. Głównymi krokami w racjonalnym podejmowaniu decyzji są:

- rozpoznanie i zdefiniowanie sytuacji;
- zdefiniowanie alternatywnych rozwiązań;
- ocena wariantów;
- wybór najlepszego rozwiązania;
- wdrożenie wybranego rozwiązania;
- śledzenie i ocena skuteczności wdrożonego rozwiązania.

Racjonalną decyzję powinna poprzedzać znajomość opcji, twórcze podejście do rozwiązania, określenie właściwych kryteriów wyboru i oceny decyzji. Należy mieć świadomość możliwych następstw każdego rozwiązania. Jeżeli preferencje, kryteria wyboru i oceny decyzji są stałe, to wagi im nadawane powinny być także niezmiennie, przynajmniej w okresie objętym planem. Ponadto zakłada się, że nie występują czasowe i kosztowe ograniczenia do pełnej informacji o kryteriach i opcjach. Dążymy do osiągnięcia maksymalnego zwrotu korzyści z poniesionych nakładów. Decyzje oparte o zasadę racjonalności są podejmowane w najlepszym interesie jednostki gospodarującej. Uogólniając, można przyjąć, że realizm założeń o racjonalności występuje wtedy, gdy decydent napotyka problem, w którym cele są jasne a rozwiązania rozpoznawalne, czynnik czasu – minimalny, koszt poszukiwania i oceny opcji – niski, kultura podmiotu popiera innowacje i podejmowanie ryzyka, a wyniki decyzji są konkretne i mierzalne.

Należy wskazać osobliwe metody podejmowania decyzji. Niektórzy decydenci podchodzą bardziej racjonalnie i logicznie do oceny informacji i symptomów. Weryfikują wartość danych i informacji, aby mieć pewność, że są logicznie powiązane i spójnie oraz przyczyniają się do powiększania zasobów wiedzy, zanim podejmą właściwą decyzję. Tolerancja niejasności może być duża lub mała. Styl dyrektywny zarządzania podmiotem przejawia się niską tolerancją niejasności i racjonalnym sposobem myślenia. Decyzje podejmowane są szybko i koncentrują się na rozwiązywaniu bieżących problemów. Styl analityczny zarządzania zasobami jednostki łączy się z większą tolerancją dla niejasności, oparciu się większej liczbie informacji, rozpatrywaniu wielu opcji i ostrożnym podejmowaniu decyzji. Zarządzanie podmiotem gospodarującym może się koncentrować na szerokim spojrze-

²⁴ J. Bogdanienko, Wł. Piotrowski (red.)..., *op. cit.*, s. 272.

niu na rzeczywistość i rozpatrywaniu różnych opcji lub przyjąć postawę zachowawczą.

Podjęcie decyzji powinno być postępowaniem racjonalnym, może się pojawić heurystyczna zasada oparcia się na zdrowym rozsądku, która stwarza poczucie uwzględnienia złożoności, niepewności i niejednoznaczności informacji²⁵.

2.4. Koncepcja społeczeństwa informacyjnego

Każdą cywilizację cechuje odmienny model funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki. Rozwój i przeobrażanie się modelu cywilizacyjnego wypiera dotychczasowe formy i modele nie tylko funkcjonowania systemu gospodarczego w ogóle, ale i zarządzania, inwestowania, handlu, kształcenia, pracy, zatrudniania konsumpcji i funkcjonowania wszystkie podmiotów gospodarki, obecnie te uwarunkowania tracą swoją aktualność. Przekształceniu ulegają też metody komunikowania się, produkcji i wymiany handlowej. Inaczej mówiąc rozwój społeczno-gospodarczy uwarunkowany jest posiadaniem i wykorzystaniem zasobów informacyjnych²⁶.

Dla zrozumienia funkcji, jaką pełni informacja oraz wiedza we współczesnym świecie, konieczna jest świadomość, że społeczeństwo, w którym obecnie funkcjonujemy to społeczeństwo informacyjne i gospodarka działająca w oparciu o wiedzę. Ten rodzaj społeczeństwa jest także nazywany społeczeństwem technologicznym bądź sieciowym opartym na wiedzy. Ukształtowanie się społeczeństwa informacyjnego jest konsekwencją rewolucji opartej na informacji i rozwoju technologicznym, dzięki któremu możliwe jest gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i udostępnianie informacji, a także jej odzyskiwanie i przekazywanie w czasie i przestrzeni, w dowolnej formie oraz bez względu na wielkość. Społeczeństwo informacyjne to nowy typ społeczeństwa ukształtowany w krajach o bardzo intensywnym tempie rozwoju nowoczesnych technologii teleinformatycznych. W tego typu społeczeństwie największym dobrem jest informacja, a procesy jej tworzenia, gromadzenia i przekazywania są określane jako właściwe procesy życiowe.

W obecnych czasach obserwuje się wzmożone zainteresowanie wpływem informacji na przemiany cywilizacyjne. To zainteresowanie wywodzi

²⁵ E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, ss. 125-127.

²⁶ A. Rzepka, *Społeczeństwo informacyjne, gospodarka oparta na wiedzy i globalizacji*, [w:] A. Rzepka, *Globalizacja w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM, Poznań 2013, s. 184.

się z teorii rozwoju gospodarczego i zmian strukturalnych, które zostały zainicjowane w XVIII w. naukowymi pracami Richarda Cantillona, Franciszka Quesnaya czy nieco później Karola Marksa. W wyniku tych opracowań dotyczących wpływu informacji na obrót gospodarczy zapoczątkował się wzmożony proces informacyjny. Wzrost znaczenia informacji i tworzenie się społeczeństwa informacyjnego oraz gospodarki opartej na wiedzy pozwala wskazać istotny obszar bądź sektor, który dotyczy obiegu informacyjnego. Sektor informacyjny obejmuje sferę edukacji oraz badań naukowych, telekomunikację, różne usługi informacyjne oraz przemysł wysokich technologii, itp. Inaczej mówiąc, sektor informacyjny obejmuje wszystkie działania związane z realizacją funkcji informacyjnej w społeczeństwie oraz w systemach publicznym i rynkowym. Sektor informacyjny ewoluuje i rozwija się podobnie jak inne sektory strukturalne gospodarki. Jest to bardzo istotny sektor dla działalności wszystkich podmiotów funkcjonujących w gospodarce, ponieważ jego dobra koniunktura oddziałuje na zachowania i decyzje ludzi.

Rozwój segmentu „informacji o informacji”, łączy się bezpośrednio z przechodzeniem społeczeństwa przedinformacyjnego w fazę społeczeństwa informacyjnego i kształtowania się towarzyszącej mu gospodarki opartej na wiedzy. Przechodzenie to generuje lub inaczej przechodzeniu temu towarzyszy cała różnorodność nowych zjawisk oraz procesów, które wymagają deskrypcji za pomocą pojęć wskaźników i mierników. Tworzą się one wewnątrz systemów statystyki społeczno-ekonomicznej wraz z rozwojem tych zjawisk – procesów, które je opisują. Sektor informacyjny na przełomie wielu lat odznacza się znaczącym rozkwitem, co przełożyło się na różnorodne obszary działalności ludzi. Wstępny etap rozwoju tego sektora nie był zbyt duży, jeżeli jego rozmiary odniesiemy do udziału Produktu Krajowego Brutto lub wielkości zatrudnienia w tym obszarze. Sektor ten zatrudnia osoby, które zajmują się informacją jako produktem, czynnikiem wytwórczym, towarem oraz elementem infrastruktury informacyjnej. Kolejnym etapem w rozwoju tego sektora był znaczący wzrost i duża ekspansja sektora informacyjnego. Natomiast współczesna faza sektora informacyjnego charakteryzuje się stabilnością i znacznymi rozmiarami kreacji informacji oraz narzędziami i metodami przetwarzającymi informację w towar. Rysunek 5 przedstawia kształtowanie się sektora informacyjnego we współczesnym społeczeństwie informacyjnym.

Pierwszy segment sektora informacyjnego (informacja, proste techniki przetwarzania informacji, rozproszone potrzeby informacyjne)

- kreacja i samoczynna dyfuzja informacji
- kreacja i sterowane upowszechnianie informacji
- wysublimowane potrzeby informacyjne – polaryzacja informacyjna – elity informacyjne – wykluczenie informacyjne
- kreacja wyspecjalizowanej informacji i technik jej przetwarzania – zjawisko wykluczenia informacyjnego

Drugi segment sektora informacyjnego (wąsko wyspecjalizowana wiedza, zindywidualizowane techniki – metody przetwarzania informacji)

- samouczące się i sterujące systemy kreacji i wykorzystania informacji

Trzeci segment sektora informacyjnego – zredukowana rola człowieka

Rysunek 5. Zależności sektora informacyjnego we współczesnych społeczeństwie informacyjnym

Źródło: S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii, Wybrane Problemy, Difin, Warszawa 2012, s. 210.*

W szerszej globalnej perspektywie ewolucja zaawansowania rozwoju społeczeństwa informacyjnego będzie skutkowałą powstaniem społeczeństw aktywnie kreujących informację oraz wiedzę. Obecne badania nad rolą informacji w procesach społeczno-gospodarczych we współczesnych społeczeństwach i gospodarce światowej koncentrują się głównie na wybranych aspektach funkcjonowania w zakresie zastosowania innowacji i wydajnych produktów (np. powstanie infosfery, pozytywne i negatywne skutki społeczne rewolucji informacyjnej czy funkcjonowania e-gospodarki, e-administracji)²⁷.

Spółeczeństwo informacyjne nie tylko dysponuje rozwiniętymi środkami przetwarzania informacji i komunikowania, lecz także środkami, które są fundamentem przy tworzeniu dochodu narodowego, co w efekcie przekłada się na dostarczanie źródeł utrzymania większości społeczeństwa²⁸.

Funkcjonująca w literaturze naukowej definicja społeczeństwa informacyjnego wskazuje szereg charakterystycznych dla niego cech, z których najważniejsze to:

²⁷ S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii, Wybrane Problemy, Difin, Warszawa 2012, s. 206-210.*

²⁸ W.K. Roman, *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2012, s. 15.

- dysponowanie, otrzymywanie i przetwarzanie dużych ilości informacji, czyli taki stopień rozwoju, który wymaga zastosowania innowacyjnych i pionierskich technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytkowania informacji;
- tworzenie informacji jest jedną z wiodących przesłanek do rozwoju społeczeństwa;
- traktowanie uzyskanych informacji będących szczególnym dobrem niematerialnym jako towaru;
- skomputeryzowanie społeczeństwa w zakresie powszechnego dostępu do zasobów informacji i wiedzy oraz do elementarnego zakresu technik komunikacyjnych i informacyjnych;
- przygotowanie i zdolność użytkowania systemów informacyjnych;
- wykorzystanie usług telekomunikacyjnych do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji;
- posiadanie możliwości powszechnego i łatwego komunikowania się oraz dostępu do informacji ułatwiających efektywne funkcjonowanie w obrocie gospodarczym i funkcjonowanie w społeczeństwie.

W aspekcie społeczeństwa informacyjnego należy wskazać pewne kryteria które charakteryzują to społeczeństwo. Aby uznać społeczeństwo za informacyjne należy wyszczególnić czynniki, które je kształtują, tj. powinno posiadać rozbudowaną, nowoczesną sieć telekomunikacyjną obejmującą wszystkich obywateli oraz powszechnie dostępne, rozbudowane zasoby informacyjne. Występuje ciągła potrzeba kształcenia społeczeństwa, aby wszyscy jego członkowie mogli wykorzystywać w pełni możliwości oferowane przez środki masowej komunikacji i informacji do efektywnego funkcjonowania we współczesnym świecie. Informacja w obecnych czasach stała się jednym z kluczowych czynników produkcji, który jest niezbędny do optymalnego funkcjonowania. Informacje składają się na konieczną wiedzę służącą do określenia i realizacji zadań oraz środków dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Właściwe wykorzystanie zasobów informacyjnych i wiedzy staje się zasadniczym czynnikiem sukcesu i rozwoju²⁹.

Od wielu lat realizowane są na świecie różnorodne inicjatywy sprzyjające rozwojowi społeczeństwa informacyjnego. Najczęściej dotyczą one wdrażania rozwiązań dotyczących pracy zdalnej, wspomaganie administracji publicznej, zapewniania dostępu do Internetu, rozwijania portali tematycznych oraz kierowanych do określonych grup użytkowników. „W 1994 r. rozpoczęły się poważne debaty w Europie w zakresie społeczeństwa informacyjnego, kiedy opublikowano *Zalecenia dla Rady Europejskiej. Europa i społeczeństwo globalnej informacji*, dokument zwany potocznie raportem Bangemanna, od nazwiska osoby przewodzącej zespołowi

²⁹ W.K. Roman..., *op. cit.*, ss. 14-16.

ekspertów – autorów opracowania. W roku 2000 w Lizbonie przyjęto projekt *eEurope – An Information Society for All*. A także strategicznym dokumentem dla Europy, wskazującym kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego, jest projekt *i2010 – A European Information Society for Growth and Employment*. Z kolei w Polsce jedną z pierwszych inicjatyw w tym zakresie był opublikowany w 1994 r. raport z Pierwszego Kongresu Informatyki Polskiej, zatytułowany *Strategia rozwoju informatyki w Polsce*. Sformułowano w nim 10 istotnych zaleceń dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Natomiast w 2008 r. opublikowana została *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*³⁰. *Projekt Strategii Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013* został przygotowany w Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, a następnie przekazany do zaopiniowania przez Polską Izbę Informatyki i Telekomunikacji. Nadrzędnym celem tego dokumentu było przyśpieszenie rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez informatyzację państwa oraz kształtowanie społeczeństwa informacyjnego, coraz częściej zwanego społeczeństwem opartym na wiedzy. Idea społeczeństwa informacyjnego jest ściśle związana z dostępem do informacji za pomocą różnorodnych narzędzi, do których przede wszystkim należy zaliczyć Internet. Zagadnienia te wiążą się z pojęciem zarządzania informacją, a więc jej poszukiwaniem, przetwarzaniem i kierowaniem do właściwego odbiorcy. Dlatego tak istotne jest zapewnienie dostępu do informacji każdemu, w każdym miejscu i o każdym czasie. *Projekt Strategii Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego posiadał określone działania priorytetowe w latach 2007-2013*, tj.:

- „usuwanie barier prawnych i wspieranie budowy i wykorzystania infrastruktury telekomunikacyjnej oraz dostępowej do Internetu;
- usprawnienie działania instytucji rządowych i samorządowych przy wsparciu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych;
- koordynacja procesu informatyzacji administracji publicznej;
- upowszechnianie umiejętności informatycznych oraz wzrost wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w procesie edukacji;
- zapewnienie stałego wzrostu poziomu kształcenia specjalistów w zakresie ICT oraz stymulowanie rozwoju społeczeństwa informacyjnego w procesach edukacyjnych szkolnictwa wyższego;
- rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w gospodarce elektronicznej”³¹.

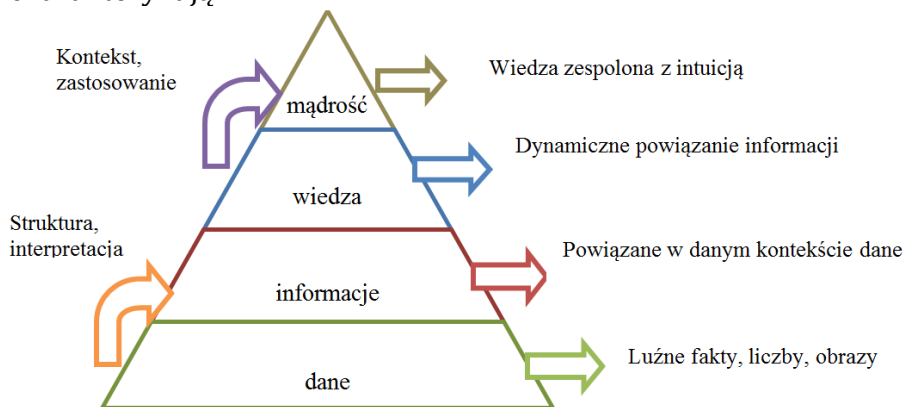
³⁰ J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą, Zarządzanie i inżynieria produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 22.

³¹ *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013*, Warszawa, 27 czerwiec 2007 r.,

Rozwój społeczeństwa informacyjnego z pewnością przyczynia się do poprawy życia społeczno-gospodarczego i ułatwia realizowanie wielu celów i zamierzeń. Obecnie ciężko sobie wyobrazić sprawne funkcjonowanie nie tylko podmiotów gospodarczych, ale również administracji, urzędów czy obywateli bez dostępu do technologii informacyjnych³².

2.5. Zasoby informacyjne w obrocie gospodarczym

Charakterystyczną cechą współczesnych czasów jest intensywny rozwój procesów społeczno-gospodarczych. Następuje szybki przyrost informacji i wiedzy oraz globalizacja procesów dostępu do niej. Najbardziej rozwinięte kraje opierają swoje gospodarki na wciąż rosnącej zależności od bieżącej informacji oraz wiedzy. Efektywne gospodarowanie informacją oraz wiedzą obecnie postrzegane jest jako warunek prawidłowego i intensywnego rozwoju gospodarczego. Wiarygodna informacja i wiedza oraz ich jakość są dla podmiotów funkcjonujących we współczesnych dynamicznych i zróżnicowanych czasach znaczącymi czynnikami wpływającymi na optymalne funkcjonowanie w obrocie gospodarczym³³. Rysunek 6 obrazuje zależność, jakie występują pomiędzy zasobami informacyjnymi i czynnikami, które je charakteryzują.



Rysunek 6. Dom wiedzy i mądrości

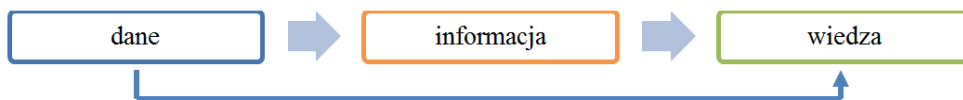
Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004, s. 73.

http://www.cyfrowyurząd.pl/gfx/cyfrowyurząd/files/iza/strategia_rozwoju_spoleczenstwa_informacyjnego-projekt.pdf (online: 26.04.2018).

³² J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, *Zarządzanie wiedzą, Zarządzanie i inżynieria produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 18.

³³ W. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, E-mentor nr 1(8)/ 2005, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej, (<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115>, (online: 31.10.2017).

Rysunek 7 obrazuje elementarne relacje pomiędzy zasobami informacyjnymi tj. danymi, informacją a wiedzą.



Rysunek 7. Zależności pomiędzy danymi, informacjami i wiedzą

Źródło: J. Kisieliński, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 270.

W tym miejscu należy wyjaśnić związki, jakie zachodzą pomiędzy informacją a wiedzą oraz między informacją i danymi, ponieważ te terminy używane są zamiennie.

Dane to pozbawione kontekstu ciągi znaków, nawet wyselekcjonowane i wstępnie opracowane nie stanowią informacji. Nazywane są kwantami informacji lub surowymi informacjami. Kompozycja danych to liczby bądź pojedyncze słowa. Dopiero przetworzone dane, czyli transformacja danych wejściowych na wyjściowe prowadzi do otrzymania informacji. Dane i wiadomości staną się informacją, gdy pozwolą lub ułatwią odbiorcy rozwiązanie określonego problemu lub zmniejszą jego stan niepewności i niewiedzy³⁴.

Dane stają się informacjami, gdy zostaną:

- zebrane w jakimś konkretnym celu, odpowiednio dobrane ze względu na kontekst lub realizowany cel;
- skategoryzowane, czyli przypisane do określonych kategorii;
- skalkulowane, poddane analizie matematycznej lub statystycznej;
- skondensowane, czyli podsumowane oraz przedstawione w bardziej zwartej i przejrzystej formie.

Rozpatrując zależności pomiędzy tymi pojęciami należy zauważyć, że informacje są przefiltrowanymi i uporządkowanymi oraz podsumowanymi danymi, które można wykorzystać do podejmowania decyzji³⁵.

Pojęcie informacji jest zwykle traktowane w literaturze przedmiotu w sposób bardzo ogólny, wręcz intuicyjny i w wielu różnych kontekstach³⁶. Dlatego należy zauważyć, że pojęcie „informacja”, jest terminem, którego nie można jednoznacznie zdefiniować.

W literaturze naukowej funkcjonuje wiele zróżnicowanych definicji tego terminu. Wynika to z faktu, że pojęcie informacji posiada złożony charak-

³⁴ W. Grudzewski, I.K. Hejduk..., *op. cit.*, s. 18

³⁵ M. Wojnarowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, red. naukowa M. Czerska, A.A. Szpitter, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, ss. 322-324.

³⁶ W. Grudzewski, I.K. Hejduk..., *op. cit.*, s. 25.

ter. Autorzy literatury przedmiotu próbując określić, czym jest informacja, dostosowują definicję do potrzeb danej dziedziny, albo posługują się tym terminem nie widząc potrzeby definiowania, jako pojęciem pierwotnym, naturalnym, czymś, co po prostu istnieje i jest rozumiane, albo opisują informację za pomocą cech, własności lub spełnianych przez nią funkcji. W języku potocznym informację najczęściej określa się jako wszelką wiadomość, czy też wiadomości będące przedmiotem przechowywania, przekazywania, przetwarzania. Inne definicje informacji określają informację jako:

- wszystko, co można zużytkować do bardziej sprawnego wyboru działań prowadzących do realizacji pewnego celu;
- odzwierciedlenie rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy;
- dowolną wiadomość, na podstawie której odbiorca podejmuje określone działania lub decyzję;
- każdy rodzaj wiadomości, której można przypisać określone znaczenie;
- wiadomość uzyskiwaną przez człowieka poprzez obserwację lub czynność umysłową podlegającą przekazowi nadawca-odbiorca;
- wiadomość o rzeczach, przedmiotach i zjawiskach lub procesach;
- czynnik na podstawie którego ludzie oraz urządzenia automatyczne mogą w sprawny sposób przeprowadzić celowe działanie;
- doniesienie o otaczającym nas świecie i zachodzących w nim procesach i zjawiskach;
- specyficzne dobro niematerialne, które nabiera coraz większego znaczenia przeobrażając świat i społeczeństwo;
- elementarna właściwość stanów i procesów fizycznych, biologicznych, psychologicznych oraz społeczno-gospodarczych³⁷.

Informacja odgrywa we współczesnej ekonomii, a zwłaszcza teorii podejmowania decyzji szczególną rolę związaną z ryzykiem i niepewnością. Dwudziestowieczna ekonomia zwróciła szczególną uwagę na problemy informacji na kilku znaczących płaszczyznach:

- gromadzenie informacji opisującej zjawiska i procesy gospodarcze (statystyka społeczno-ekonomiczna);
- identyfikowanie roli informacji w procesach gospodarowania w postaci wiedzy, postępu technicznego;
- rola informacji w procesach decyzyjnych, zwłaszcza w ograniczaniu zakresu ryzyka i niepewności;

³⁷ *Ibidem*, s. 17.

- znaczenie sektora informacyjnego we współczesnej gospodarce krajowej i światowej oraz społeczeństwie;
- wpływ informacji na przekształcanie się ludzkiej cywilizacji w społeczeństwo informacyjne i gospodarkę opartą na wiedzy.

W teorii ekonomii informacje zawsze były wykorzystywane do formułowania i uzasadniania prezentowanych tez i odnoszenia propozycji teoretycznych do praktyki społeczno-gospodarczej. Informacja w postaci wiedzy i postępu naukowo-technicznego jest czynnikiem rozwoju gospodarczego³⁸. Informacja zawsze stanowiła podstawę ludzkiego działania oraz wiedzy *homo sapiens* o otaczającej go rzeczywistości i o nim samym, jego istnieniu, funkcjonowaniu i formach aktywności. Informacja sama w sobie stanowi pewien unikat, pod względem swojej istoty, metody przekształcania czy odgrywania kluczowej roli w procesach decyzyjnych oraz poznawaniu otoczenia. Na początku istnienia człowieka informacje były nabywane przez jego zmysły a przetwarzane przez mózg. I tak do czasów obecnych proces ten stanowi podstawę gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania informacji w życiu codziennym. Dla człowieka żyjącego przed erą informacyjną podstawowym problemem było zdobywanie i gromadzenie informacji. Ponieważ nie dysponował on żadnym wsparciem w tym zakresie, informacje były gromadzone w mózgu, a przekazywane w formie tradycji, zwyczajów i tzw. wiedzy potocznej. Wraz z rozwojem pisma można było poszerzyć metody utrwalania zbiorów informacji. Zbiory te pozwalały na wydłużenie czasu użytkowania informacji. I tak powstała, obok kategorii wiedzy indywidualnej zdobytej w efekcie informacji, (prywatnej), wiedza publiczna, która stała się elementem ludzkiej świadomości, a jednocześnie pozwoliła na szerszą weryfikację jej prawdziwości. Kolejne lata i etapy rozwoju ludzkiego myślenia przyniosły znaczące rozważania nad samą informacją. Zdano sobie sprawę z potrzeby rozróżnienia danych, które opisywały za pomocą danego nośnika i symboli określone zjawisko, proces czy fakt, innymi słowy – element rzeczywistości od informacji, które powstają w procesie przetwarzania danych. Informacje mają charakter ilościowy, znaczeniowy oraz użytecznościowy.

W aspekcie ilościowym kluczowymi problemami są:

- gromadzenie i przechowywanie pojemnych zbiorów informacji;
- ich szybki przekaz;
- oraz względnie szybkie przeglądanie, przeszukiwanie³⁹.

³⁸ S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii, Wybrane Problemy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, ss. 203-204.

³⁹ *Ibidem*, s. 201-202.

Aspekt związany z gromadzeniem informacji w kontekście przemian zachodzących we współczesnych gospodarkach (zmiany strukturalne) związany jest z procesami i zjawiskami jakie, zachodzą m.in. w:

- procesach gospodarowania – zmiana znaczenia poszczególnych czynników produkcji i zasobów ekonomicznych;
- ewolucji cywilizacyjnej – zmiana charakteru procesów rozwoju/wzrostu ekonomicznego.

Oznacza to zmianę zakresu i sposobów gromadzenia danych oraz ich przetwarzania w informacje. Istotą społeczeństwa informacyjnego jest powszechny dostęp do bardzo dużych zasobów informacyjnych oraz możliwość stałego uczestnictwa w ich zwiększaniu⁴⁰. Kluczowe znaczenie ma także ochrona zbiorów przed skutkami naturalnych procesów niszczenia czy starzenia się informacji lub zabezpieczenia przez nieuprawnionym korzystaniem.

Z kolei wymiar znaczeniowy informacji związany jest przede wszystkim z dwoma podstawowymi zagadnieniami, tj.:

- interpretacji posiadanych informacji (wiedzy);
- ochroną przed nieuprawnionym korzystaniem.

Wymiar ten odnosi się również do likwidacji asymetrii informacji oraz powszechnego dostępu do zbiorów informacji gospodarczej lub prawnej. Zakres ten wymaga porównania zbiorów informacji – inaczej mówiąc wiedzy i umiejętności odbiorcy oraz zbiorów informacji, do których ma dostęp i będzie korzystał w zakresie interpretacji zjawisk i procesów. Charakter użytecznościowy zbiorów informacji dotyczy prób rozwiązania poniższych problemów:

- rozpoznanie istoty zjawiska bądź procesu, jego przyczyn i skutków;
- dokonywania racjonalnych wyborów i podejmowania decyzji;
- prognozowania przyszłego toku procesu lub możliwości wystąpienia zjawiska;
- realizacji decyzji, monitorowania tej realizacji i wyciągania odpowiednich wniosków.

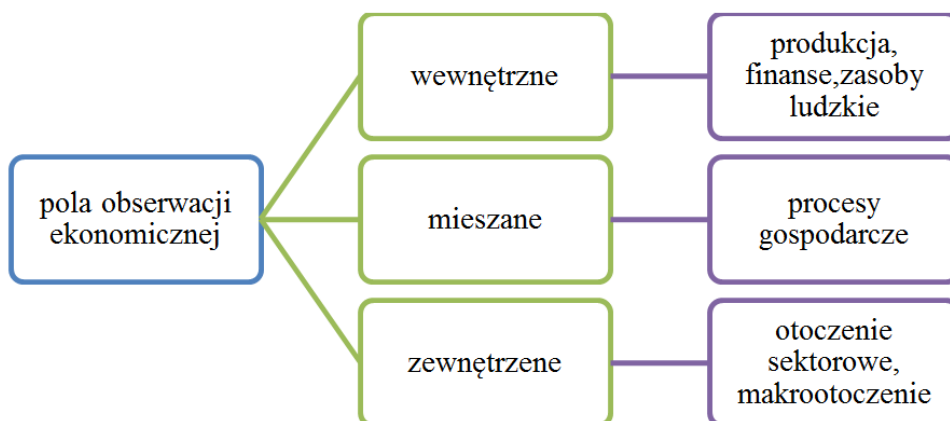
Poddanie informacji procesowi interpretacji oraz zrozumienie pozwala tworzyć uporządkowany jej zbiór, czyli wiedzę⁴¹.

Efektywności działania jednostki w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego należy upatrywać w wykorzystywaniu różnorodnych metod i technik związanych z poborem informacji, które oddziałują na decyzje ekonomiczne. W praktyce gospodarczej występuje wiele różnorodnych technik dokonywania bezpośrednich pomiarów dotyczących przebiegu procesów i zjawisk gospodarczych. Przyjmując kryterium użyteczności

⁴⁰ W. Grudzewski, I.K. Hejduk..., *op. cit.*, s. 18.

⁴¹ S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko..., *op. cit.*, ss. 201-202.

w bezpośrednim dostarczaniu informacji i wiedzy gospodarczej, należy stwierdzić, że metodą najbardziej pomocną jest obserwacja. Czynności obserwacyjne polegają na ukierunkowanym, zamierzonym i systematycznym postrzeganiu analizowanych obiektów w ich naturalnym otoczeniu. Na podstawie obserwacji możemy uzyskać określone informacje oraz wiedzę przydatną do realizacji zamierzonych celów. Obserwacja w dużym stopniu przyczynia się do poznania i zrozumienia przepływu działań i procesów społeczno-gospodarczych. Rozważając to pojęcie należy wskazać jej kluczowe pola badawcze, które przedstawia rysunek 8⁴².



Rysunek 8. Pola badawcze w zakresie obserwacji ekonomicznej

Źródło: A. Mytlewski, *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 29.

Analizując rysunek 8 można uznać, że wyszczególnione pola obserwacji ekonomicznej dostarczają nam informacji w zakresie różnych zjawisk oraz procesów gospodarczych w otoczeniu bliższym i dalszym.

Z ekonomicznego punktu widzenia informację możemy traktować jako dobro, ponieważ może zaspakajać określone potrzeby ludzi. Posiada ona jednak pewne szczególne właściwości, które różnią ją od innych dóbr. Pierwszą taką znaczącą cechą informacji jest to, że konsumpcja informacji, czyli wprowadzenie jej do swego zasobu wiedzy, czy wykorzystanie jej w celu podjęcia lepszej decyzji, nie powoduje jej zużycia. Sprawia to, że nie istnieje potrzeba ponownego ubiegania się o uzyskanie informacji, która już została nabyta, chyba że nastąpiła jej utrata. Z kolei inną cechą zmniejszającą użyteczność zasobu wiedzy dla jej posiadacza jest jej starze-

⁴² A. Mytlewski, *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 9, 29.

nie się. Natomiast inną charakterystyczną cechą informacji jest jej wielokrotne powielanie⁴³.

2.6. Charakterystyka funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy

Wiedza jest współcześnie kluczowym zasobem ekonomicznym, który daje możliwość efektywnego gospodarowania i alokowania swoich zasobów. Stanowi swoiste źródło konkurencyjności gospodarki, a co za tym idzie i dobrobyt obywateli. Badając zależności pomiędzy fundamentalnymi czynnikami, które kreuują współczesny obrót gospodarczy, czyli informacją a wiedzą, należy wskazać okoliczności, przez które informacja staje się wiedzą, tj.:

- porównanie danej informacji z sytuacjami, które już znamy;
- zidentyfikowanie konsekwencji, skutków jakie te informacje powodują dla procesu podejmowania decyzji oraz działań;
- połączenie tego fragmentu wiedzy z pozostałą posiadaną wiedzą;
- określenie, co inne osoby myślą o tych informacjach.

W procesie powstawania wiedzy z informacji należy dodać określone działania, dopiero bowiem umiejętność wykorzystania i zastosowania informacji w danym kontekście staje się wiedzą. Informacja może funkcjonować niezależnie, np. w postaci jakiegoś dokumentu, a wiedza zawsze posiada wymiar ludzki. Bazuje ona na uzyskanych informacjach, zdobytym doświadczeniu, ludzkiej intuicji oraz zrozumieniu problemu⁴⁴.

Każda jednostka gospodarująca swoimi zasobami musi w obecnych czasach być podmiotem uczącym się, który stale doskonali swoje działania w różnorodnych zakresach i obszarach. Współczesne podmioty muszą stale identyfikować i poszerzać swój zakres wiedzy, aby efektywnie i racjonalnie gospodarować swoimi zasobami. Podstawą rozwoju wielu pomiotów obecnie staje się kapitał intelektualny, który dzisiaj ma większą wartość niż kapitał rzeczowy i finansowy. We współczesnej gospodarce następuje przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania w odniesieniu do nakładów pracy fizycznej i surowców, które tracą na znaczeniu, jako składniki kosztów komparatywnych. Natomiast zyskuje na znaczeniu wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności do rozwoju każdego podmiotu, które przekładają się na opanowaniu podstawowych procesów gospodarczych w aspekcie szybkości, jakości, precyzji realizacji, kosztów wytwarzania a także optymalnych decyzji. Wiedza staje się fundamentalną

⁴³ S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 17.

⁴⁴ S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko..., *op. cit.*, s. 324.

wartością w procesie gospodarowania. W wielu krajach wiedza zapewnia już blisko połowę wartości wyrobów oraz usług i jest realnie doceniana przez zarządzających. Współczesny podmiot zarządzający swoimi zasobami dąży do zapewnienia zysku i rozwoju poprzez poszerzenie i zabezpieczenia swoich zasobów intelektualnych⁴⁵. Współczesne postrzeganie wiedzy stało się kluczowym zasobem w gospodarce i procesach społeczno-gospodarczych.

Wiedza jest bardzo trudna do określenia, do zmierzenia i posługiwania się nią. W obecnym świecie, w którym pewna jest jedynie niepewność, strategicznym czynnikiem wpływającym na efektywne funkcjonowanie oraz dającym sukces finansowy, jest wiedza i jej odpowiednie wykorzystanie. Jest jednym z kluczowych zasobów, który oferuje współczesnym podmiotom gospodarki rynkowej przewagę w efektywnym funkcjonowaniu jednostką gospodarczą. Pojęcie wiedza jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Wzbudza zainteresowanie wielu badaczy poczynając od filozofów do naukowców zajmujących się problemami zarządzania. W wyniku analizy literatury przedmiotu należy stwierdzić, że obfituje ona w różnorodne definicje tego pojęcia. Wiedza to zdolność do wykorzystania bądź zagospodarowania danych i informacji do realizacji konkretnych celów. Wiedza jest informacją, która została pozyskana i przeanalizowana, tak aby mogła zostać zastosowana do rozwiązania danego problemu lub podjęcia określonej decyzji. Wiedza to płynne połączenie doświadczenia, wartości i informacji w kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza jest pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji. Większość przytoczonych definicji odwołuje się do pojęcia informacja w definiowaniu wiedzy. Jednak nie należy ich utożsamiać, ponieważ istnieją między nimi różnice i tak, w ujęciach encyklopedycznych, wiedza to:

1. zasób wiadomości określonej dziedziny, zbiór zobiektyzowanych i utrwalonych form kultury umysłowej i świadomości społecznej;
2. ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnościami ich wykorzystania;
3. utrwalone treści w ludzkiej pamięci w rezultacie zdobytych doświadczeń i uczenia się.

⁴⁵ J. Penc, *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 59.

W szerokim znaczeniu wiedza to zbiór wszelkich informacji, poglądów, wierzeń itp., którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną⁴⁶.

Wiedza jest niezbędna nie tylko do tego aby coś stworzyć – wyprodukować, ale także do planowania, podejmowania decyzji, działań organizacyjnych czy też realizacji przedsięwzięcia. Poznanie zasad, narzędzi i metod w gospodarowaniu wiedzą pozwala na tworzenie produktów i usług, które są coraz bardziej innowacyjne. Rozwój społeczno-gospodarczy wpływa na ewolucję znaczenia wiedzy i informacji wśród różnorodnych podmiotów. Wraz ze wzrostem burzliwości otoczenia informacja i wiedza stają bardzo pożądanym zasobem wszystkich uczestników obrotu gospodarczego. Zapotrzebowanie na informację i wiedzę jest związane przede wszystkim z podejmowaniem optymalnych decyzji. Sprawna realizacja podejmowania decyzji możliwa jest w sytuacji zapewnienia wsparcia procesu decyzyjnego przede wszystkim o adekwatny poziom wiedzy i aktualnej informacji ekonomicznej. Popyt na informacje ekonomiczne zgłaszany jest przez jednostki gospodarujące a zaspakajany jest poprzez systemy informacyjne. Efektywność i sprawność systemów informacyjnych wpływa bezpośrednio na jakość informacji oraz zasoby wiedzy, a kolei te kryteria na jakość podejmowanych decyzji⁴⁷.

Z ekonomicznego punktu widzenia szczególnie istotne są analizy struktur gospodarczych oraz zjawisk i procesów ekonomicznych towarzyszących podmiotom funkcjonującym w gospodarce krajowej. Gospodarkę taką najczęściej nazywamy gospodarką opartą na wiedzy. Należy przez to rozumieć, że głównym zasobem w tego typu gospodarce jest wiedza, która jest determinantą produktywności i wzrostu gospodarczego. Inaczej mówiąc, to znaczącą rolę w gospodarce opartej na wiedzy odgrywa informacja, edukacja, technologie informacyjne i komunikacyjne. Gospodarka oparta na wiedzy jest najczęściej charakteryzowana za pomocą atrybutów łączących z przekształceniami i rolą sektora usług, zwłaszcza usług informacyjnych oraz znaczenia wiedzy w procesach społeczno-gospodarczych. Istotnym elementem takich charakterystyk jest również przenoszenie wiedzy do procesów decyzyjnych w zakresie zarządzania zasobami oraz sposobów działania podmiotów gospodarujących, a także funkcjonowania bardziej złożonych struktur gospodarczych. Współcześnie eksponuje się znaczenie elektronicznych narzędzi i aspektów funkcjonowania takiej gospodarki (e-gospodarka, e-handel, e-bankowość, itd.). Gospodarka narodowa oparta na wiedzy cechuje się określonymi czynnikami, które prezentuje rysunek 9.

⁴⁶ J. Kisielicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 269.

⁴⁷ J. Penc..., *op. cit.*, s. 7.

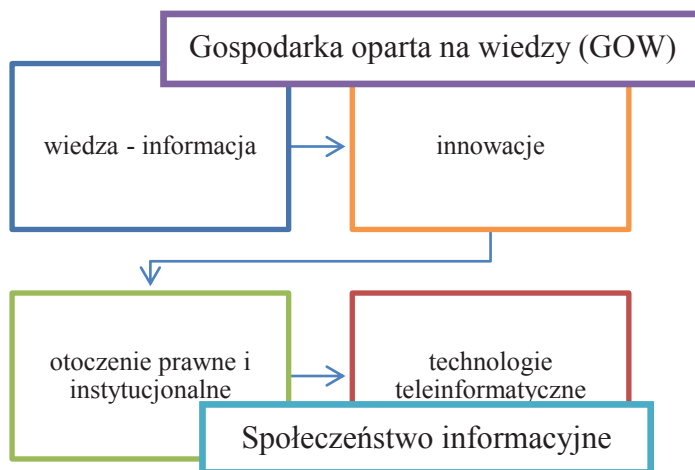


Rysunek 9. Obszary cechujące gospodarkę opartą na wiedzy

Źródło: A. Becla, S. Czaja, *Rozwój problemów ekonomii informacji i komunikacji we współczesnej myśli ekonomicznej*, [w:] S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko. *Wyzwania współczesnej ekonomii, Wybrane problemy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 223.

Gospodarka oparta na wiedzy związana jest z działaniem społeczeństwa informacyjnego, co oznacza, że opiera się na czynnikach determinujących funkcjonowanie tego typu społeczeństwa. Inaczej mówiąc, gospodarka oparta na wiedzy – to społeczeństwo informacyjne poprawnie i efektywnie funkcjonujące, a także oparte na odpowiednich filarach stabilizujących i stwarzających rozwój we wzajemnych relacjach. Rysunek 10 prezentuje elementarne filary tego układu.

Nawiązując do filarów gospodarki opartej na wiedzy należy zwrócić szczególną uwagę na infrastrukturę informacyjną i teleinformatyczną. Udział tej infrastruktury we wszystkich niemal procesach zachodzących w społeczeństwie i gospodarce powoduje, że jej wpływ jest widoczny w tych dziedzinach, które funkcjonują w oparciu o przetwarzanie informacji. Należy zauważyć, że powyższe elementy pozostają w centrum zainteresowań badań nad gospodarką opartą na wiedzy, nad społeczeństwem informacyjnym, nad teorią informacji, ekonomii informacji, teorii rozwoju gospodarczego i społecznego, cybernetyki i teorii organizacji i zarządzania.



Rysunek 10. Ważne podstawy układu funkcjonowania GOW – społeczeństwo informacyjne

Źródło: A. Becla, S. Czaja, *Rozwój problemów ekonomii informacji i komunikacji we współczesnej myśli ekonomicznej*, [w:] S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii*, Wybrane problemy, Difin, Warszawa 2012, s. 223.

Współcześnie istotnym zintensyfikowanym procesem, który został zauważony w ostatnich latach, jest proces związany z rosnącym trendem elementów statystyki społeczno-ekonomicznej, która daje możliwości właściwej identyfikacji, opisu badań zjawisk i procesów związanych z funkcjonowaniem społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Elementami systemów statystyki społeczno-ekonomicznej są:

- identyfikowanie i definiowanie pojęć (zmiennych) użytecznych dla zjawisk i procesów zachodzących w społeczeństwie informacyjnym i gospodarce opartej na wiedzy;
- gromadzenia i przechowywania odpowiednich danych;
- przetwarzanie danych w informacje;
- tworzenie mierników i wskaźników (indywidualnych i zagregowanych), pozwalających opisać społeczeństwo informacyjne i gospodarkę opartą na wiedzy;
- wypracowanie metodyki opisu i mierzenia gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego oraz interpretacja uzyskanych wyników⁴⁸.

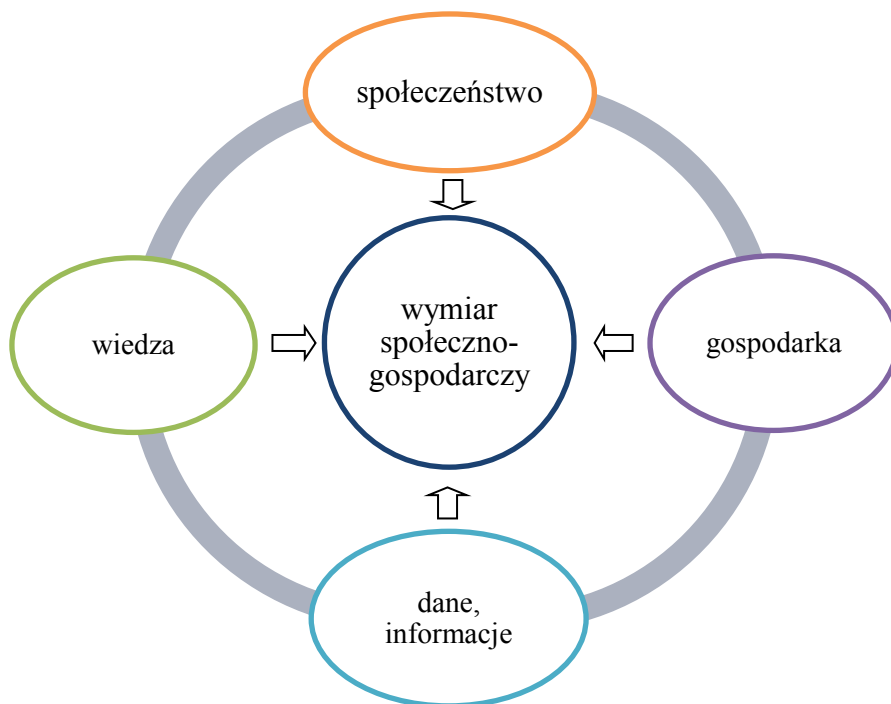
W ostatniej dekadzie coraz częściej zwraca się szczególną uwagę na funkcjonowanie gospodarki opartej na wiedzy, w której wiedza teoretyczna oraz jej twórcze wykorzystanie w tym innowacji i dostępu do nowoczesnych technologii, stały się źródłem bogactwa i rozwoju społeczno-go-

⁴⁸ A. Becla, S. Czaja..., *op. cit.*, s. 223.

spodarczego. Rozwój gospodarki oparty o ten rodzaj zasobu powoduje zwiększony nacisk na zdobywanie wiedzy i naukę. Prowadzi to do ekspozycji roli kapitału intelektualnego w funkcjonowaniu podmiotów gospodarujących, co przekłada się na analityczne podejście do problemów. Gospodarka oparta na wiedzy przede wszystkim polega na tworzeniu globalnych pomysłów innowacyjnych, które po wprowadzeniu przynoszą zyski w postaci finansowej i rzeczowej. Konkurencja w tego typu gospodarce dotyczy szybkości tworzenia innowacyjnych pomysłów, odnoszących się nie tylko do produktów i usług, lecz także procesów biznesowych (innowacyjnych relacji pomiędzy ludźmi a technologią), modeli organizacyjnych (nowoczesnych związków pomiędzy strukturą podmiotu gospodarczego a systemem zarządzania) oraz otoczenia, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze (innowacyjność w relacjach pomiędzy biznesem, nauką i polityką). Osiągnięcie sukcesu w zakresie funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy wymaga istotnych zmian w sposobie zarządzania zasobami jednostek prywatnych, ale także państwowych oraz koordynacji w określonych gałęziach gospodarki jej regionów i państwa. Wykorzystując zasoby wiedzy dostępnej w ramach danego sektora, wiele gospodarek świata stało się wysoko zaawansowanych technologicznie przez elektroniczne, finansowe oraz zarządcze działania. Zasoby wiedzy powinny być wykorzystywane wieloaspektowo oraz obszarowo, w celu zwiększenia zasięgu zainteresowań i działań w zakresie rozwoju wszystkich podmiotów gospodarki opartej na wiedzy. Rysunek 11 przedstawia związki, jakie zachodzą w otoczeniu gospodarczym pomiędzy strukturami gospodarki, społeczeństwem a zasobami informacyjnymi.

Istotnymi czynnikami wpływającym na relacje, które przedstawia rysunek 11 są zależności w zakresie nowych technologii, a także skutki wzajemnych relacji i oddziaływań pomiędzy gospodarką, informacją, wiedzą a społeczeństwem. Wzajemne więzi i relacje są efektem różnokierunkowego wpływu, jaki nowoczesne technologie wywierają na człowieka i jego otoczenie w sferach: ekonomicznej, organizacyjnej, prawnej i politycznej oraz ekologicznej⁴⁹.

⁴⁹ A. Rzepka, *Globalizacja w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe, „SILVA RERUM”, Poznań 2013, ss. 184-196.



Rysunek 11. Relacje w otoczeniu gospodarki, społeczeństwa, informacji i wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rzepka, *Globalizacja w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe, „SILVA RERUM”, Poznań 2013, s. 193.

Inaczej mówiąc skumulowana w społeczeństwie wiedza staje się kluczowym czynnikiem determinującym tempo rozwoju społeczno-ekonomicznego oraz zmian jakie zachodzą w zakresie gospodarowania ograniczonymi zasobami. Zmiany, które zaistniały w systemach gospodarowania dotyczyły:

- reindustrializacji (m.in. powstanie nowych dziedzin opartych na wykorzystaniu wiedzy);
- przekształceń wielopłaszczyznowych w tradycyjnych organizacjach w wyniku zastosowania nowych technologii, rozwoju sieci;
- zmiany „ekonomicznej podstawy wyceny wartości firmy” (coraz istotniejsze zasoby intelektualne i dysponowanie *know-how*, znaczą część kosztów wytworzenia stanowią prace B+R);
- pojawienie się nowego typu pracowników – pracownicy wiedzy.

Popularyzacja i podejmowane przez państwa próby tworzenia gospodarki opartej na wiedzy ukazują rzeczywistą skalę zachodzących zmian społeczno-gospodarczych. Przejście z gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy cechuje m.in.:

- dematerializacja – przekształcenie aktywów materialnych w niematerialne;

- dynamizacja i przyspieszenie – innowacyjność w różnych obszarach;
- decentralizacja – rozwój sieci wytwórczych i elastycznych modeli biznesu;
- niepewność – niczego nie można być pewnym, efekt dynamiki i zmienności procesów społeczno-gospodarczych i globalizacji.

Dla rozwoju tego rodzaju gospodarki niezbędna jest współpraca pomiędzy państwem, którego rolą jest tworzenie właściwego otoczenia instytucjonalnego, z całym rynkiem i jego różnorodnymi podmiotami, które są zainteresowane tworzeniem, współtworzeniem wraz z nauką nowych technologii i innowacji. Dostrzegając realne korzyści transferu wiedzy oraz funkcjonowania społeczeństwa, które chętnie korzysta z nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, warunkuje nabywanie coraz lepszych kwalifikacji. Współcześnie od społeczeństwa oczekuje się nie tylko dążenia do rozwoju nowych kwalifikacji, ciągłego podwyższania kompetencji zawodowych, uczenia się przez całe życie, ale także akceptacji dla pojawiających się innowacji. Rolą państwa w dużym zakresie stało się stymulowanie systemu bodźców i zachęt do tworzenia sieci współpracy, ale także wpływających na zwiększenie absorpcji nowej wiedzy zarówno przez ludzi, jak i podmioty gospodarujące. Istotną determinantą współczesnych zmian jest powszechna cyfryzacja zmieniająca oblicze nie tylko społeczeństw, ale i całych gospodarek. Powyższe zjawiska społeczno-gospodarcze jednoznacznie obrazują jak bardzo zmieniły się możliwości związane z transformacją gospodarki od struktur przemysłowo-rolniczych do struktur opartych na wiedzy⁵⁰. Warto zauważyć, że gospodarki oparte na wiedzy i informacji to najbardziej konkurencyjne gospodarki świata bezpośrednio bazujące na produkcji, dystrybucji i wykorzystywaniu wiedzy i informacji. Szczególną rolę pełnią w nich przemysły wysokiej techniki, jako nośniki wiedzy. Wiedza ucieleśniona w nowych technologiach i produktach sektora wysokiej techniki oraz wysoko kwalifikowanych zasobach pracy tworzących i wykorzystujących te technologie i produkty decyduje o innowacyjności danej gospodarki, a tym samym o jej nowoczesności i dynamice⁵¹.

⁵⁰ H. Tendera-Właszczuk, W. Bąba, M. Zajączkowska (red.), *Nowe wyzwania integracji Europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, ss. 97-98.

⁵¹ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 8.

2.7. Zarządzanie wiedzą w zakresie edukacji ekonomicznej

Edukacja oznacza wychowanie w zakresie określonych poglądów, obyczajów, zachowań i nawyków. Jest to jeden z procesów, który odbywa się w sposób ciągły i trwa przez całe życie człowieka. W każdej chwili naszego życia dokonujemy wyborów. To zaś, jak będziemy ich dokonywać, jest efektem edukacji. Wielopoziomowe kształtowanie świadomości jednostek powinno być podstawową troską procesów edukacyjnych, gdyż warunkuje treść, kierunek i metody ludzkich działań⁵². Współcześnie w obrocie gospodarczym uznaje się świadomość finansową, jako niezbędną umiejętność działania w nowoczesnych strukturach gospodarki rynkowej i społeczeństwie, co jest przesłanką dla długotrwałej perspektywy godnego życia jednostki. Rozwijając świadomość finansową i eliminowanie przyszłego wykluczenia finansowego obywateli i organizacji wymaga się określonych działań ukierunkowanych na:

- edukację ekonomiczną, aby móc racjonalnie zarządzać budżetem;
- rozwój kultury i nawyków oszczędzania;
- nabywanie umiejętności związanych z efektywnym inwestowaniem;
- planowanie finansowe;
- działań związanych z nabyciem umiejętności porównywania produktów finansowych, aby dobrze wybrać odpowiednią ofertę zgodnie z przyjętymi kryteriami.

Obecny świat i obrót gospodarczy jest tak skonstruowany, że każdy podmiot gospodarujący musi posiadać podstawową wiedzę ekonomiczną i dysponować chociaż w niewielkim stopniu wyobrażeniem o mechanizmach kształtujących zjawiska ekonomiczne oraz rozumieć obieg pieniądza.

Edukacja to tok postępowania, który polega na trwałym uczeniu się w trybie formalnym i nieformalnym, wszystkich uczestników rynku. Nauczanie to dotyczy przede wszystkim zdobywania wiedzy w zakresie mechanizmów kształtujących obrót gospodarczy oraz transakcji związanych z obiegiem pieniądza, które zachodzą w kraju i na arenie międzynarodowej. Zdobywanie wiedzy w zakresie edukacji ekonomicznej i umiejętności posługiwania się tą wiedzą w praktyce jest fundamentem efektywnego funkcjonowania w gospodarce. Inaczej mówiąc edukacja to ogół czynności i procesów mających na celu uczenie, czyli przekazywanie wiedzy i umiejętność korzystania z dorobku i doświadczenia ludzkości. Edukacja to

⁵² S. Kunikowska, A. Kryniecka-Piotrak (red.), *Edukacja społeczeństwa w XXI wieku*, Dom Wydawniczy Tchu, Warszawa 2009, s. 5

uczenie się wszystkiego, co pozwala żyć wspólnie oraz kształtować określone cechy i kwalifikacje w procesie wychowania i zmieniania ludzi oraz ich nawyków w sposób spersonalizowany, instytucjonalny oraz pozainstytucjonalny⁵³. Wiedza ta zdobywana jest poprzez:

- proces socjalizacji – zdobywania pewnych wzorców postępowania i uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym;
- proces edukacji – przyswajanie doświadczeń, odkryć, nawyków, przemyśleń, koncepcji innych osób;
- proces samokształcenia – zdobywanie własnych doświadczeń, kojarzenia faktów, dokonywanie analizy i syntezy, wyciąganie wniosków⁵⁴.

Rozpatrując zakres wiedzy ekonomicznej należy do niej zaliczyć:

- wiedzę codzienną – dotyczącą planowania budżetu jednostki gospodarującej, systemu podatkowego, strategii oszczędzania, zarządzania wydatkami, zarządzania długiem, praw konsumenta, wykorzystanie instrumentów bankowych i ubezpieczeniowych;
- wiedzę dotyczącą danej sytuacji – np. przejścia na emeryturę, otrzymania spadku, dobrego zatrudnienia, kredytu hipotecznego, inwestowania;
- wiedzę specjalistyczną – efektywne zarządzanie portfelem inwestycyjny, opcje, *swapy*, kontrakty terminowe, inne.

Wiedza jako zasób powiązana jest przede wszystkim z człowiekiem. To ludzie są posiadaczami wiedzy, którą wykorzystują w procesie gospodarowania w zakresie zarządzania swoimi zasobami. Ten zasób to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez podmioty gospodarujące do realizacji swoich zamierzeń, celów oraz do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji gospodarczych. Obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania. Podstawą wiedzy ekonomicznej są informacje i dane, ale w odróżnieniu od tych pojęć wiedza jest zawsze powiązana z konkretną osobą. Jest dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych, które związane są ze zmiennością i intensywnością współczesnej rzeczywistości gospodarczej.

Wiedza ekonomiczna, w tym finansowa, nabywana jest poprzez nauczanie ekonomiczne. Stanowi to swoisty, szczególnie rodzaj edukowania danego społeczeństwa w zakresie wiedzy ekonomicznej i jej zastosowania w praktyce gospodarczej gospodarstw domowych, przedsiębiorstw, sekto-

⁵³ B. Noga, M. Noga, A. Dejnaka, *Edukacja ekonomiczna polskiego społeczeństwa*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Wydanie I, Warszawa 2016, s. 51.

⁵⁴ W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 220.

rów i branż gospodarki, oraz działania państwa jako podmiotu gospodarowania. Edukacja ekonomiczna to nabywanie wiedzy z ekonomii i wszystkich jej dziedzin. Rysunek 12 prezentuje obszary edukacji ekonomicznej.



Rysunek 12. Płaszczyzny edukacji ekonomicznej

Źródło: B. Noga, M. Noga, A. Dejnaka, *Edukacja ekonomiczna polskiego społeczeństwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Wydanie I, Warszawa 2016, s. 51-52.

Rozpatrując znaczenie edukacji ekonomicznej (w tym finansowej), należy zwrócić szczególną uwagę na to, że jest ona rozumiana jako narzędzie lub proces umożliwiający poprawę niskiego poziomu umiejętności finansowych związanych z brakiem w tym obszarze świadomości, wiedzy, kwalifikacji, umiejętności, postaw oraz zachowań i nawyków finansowych. Posługiwanie się wiedzą ekonomiczną uzyskaną w procesie nauczania w praktyce gospodarczej przedkłada się na kształtowanie świadomości i wyobraźni ekonomicznej niezbędnej do funkcjonowania w coraz to nowych realiach gospodarczych i warunkach gospodarki rynkowej powszechnie panującej w skali globalnej. W rozważaniach na temat edukacji ekonomicznej, można przyjąć kluczowe obszary edukacji ekonomicznej, tj.:

- finansową (bankową i ubezpieczeniową);
- przedsiębiorczości;
- konsumencką;
- makroekonomiczną kształtującą świadomość ekonomiczną opartą na relacjach mikropodmiotów gospodarczych z otoczeniem bliższym i dalszym, instytucjonalnym i pozainstytucjonalnym składającym się na ład ekonomiczny i społeczny⁵⁵.

Można stwierdzić, że edukacja ekonomiczna to proces związany z nabywaniem wiedzy w zakresie ekonomii i wszystkich jej dziedzin, do których należy przede wszystkim zaliczyć:

- finanse;
- ekonomiki branżowe;
- historia gospodarcza;

⁵⁵ B. Noga, M. Noga, A. Dejnaka..., *op. cit.*, s. 52

- statystyka ekonomiczna;
- ekonometria;
- zarządzanie w teorii i praktyce;
- matematyka finansowa;
- teoria podejmowania decyzji ekonomicznych z wykorzystaniem narzędzi matematyki, takich jak teoria gier itp.

Ten rodzaj wiedzy gromadzony jest przez każdego człowieka w ciągu całego jego życia, za pomocą pozyskiwania, gromadzenia wiedzy oraz analizy informacji, a także doświadczeń i praktyki.

Wiedza ekonomiczna ma istotne znaczenie w aspekcie funkcjonowania we współczesnym świecie ekonomicznym, a głównym tego uwarunkowaniem jest dynamiczny wzrost i dynamika procesów gospodarczych. Współcześnie wiedza ekonomiczna postrzegana jest jako niezbędny czynnik warunkujący sukces finansowy. Znaczną wartość ma także umiejętne oraz operatywne wykorzystanie informacji w relacjach między podmiotami oraz przebiegu zjawisk gospodarczych, jakie zachodzą w globalnym świecie⁵⁶.

Wiedza ekonomiczna utożsamiana jest przede wszystkim z myśleniem ekonomicznym, które dotyczy ciągłego porównywania kosztów działania z korzyściami osiąganymi w wyniku tych działań. W procesie ewoluowania myślenia ekonomicznego wykształciły się w życiu społeczno-gospodarczym określone kategorie ekonomiczne, do których należy przede wszystkim zaliczyć:

- minimalizacja nakładów;
- maksymalizacja efektów;
- nieograniczoność ludzkich potrzeb, szczególnie potrzeb nabytych w porównaniu ze stabilnymi i ciągłymi potrzebami fizjologicznymi człowieka;
- zmiany potrzeb ludzkich pod względem ich rozmiaru i struktury;
- uznania produkcji i postępu technicznego za kreatora nowych potrzeb;
- ograniczoność zasobów:
 - dla jednostki – czasu wolnego, zasobów finansowych, kwalifikacji i predyspozycji zawodowych;
 - dla gospodarki – ograniczoności zasobów, czynników produkcji czyli pracy, ziemi i kapitału;

⁵⁶ A. Bitkowska, E. Weiss, *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Vizja Press&It, Warszawa 2015, ss. 157-159.

- kosztu alternatywnego, który zawsze związany jest dokonywaniem wyborów, rozumianego jako koszt utraconych możliwości wskutek podjętej decyzji;
- podział dóbr na wolne i ekonomiczne;
- racjonalnego gospodarowania⁵⁷.

Określony poziom świadomości i wiedzy ekonomicznej obecnie jest fundamentalnym czynnikiem wpływającym na racjonalne i efektywne funkcjonowanie na rynkach finansowych oraz na uczestniczenie w wymianie gospodarczej. Uwarunkowania te służą przede wszystkim podejmowaniu optymalnych i racjonalnych decyzji. Wiedza ekonomiczna to kluczowy zasób pod względem optymalności działania i zaspakajania różnorodnych potrzeb jednostki. Związane jest to z heterogenicznością procesów i zjawisk gospodarczych oraz zmian jakie zachodzą we współczesnych relacjach, transakcjach oraz przepływach gospodarczych. Jest to także efekt zróżnicowanej i złożonej oferty produktów i usług świadczonych w gospodarce krajowej jak i światowej. Dlatego tak istotną kwestią jest adekwatny poziom świadomości i wiedzy ekonomicznej społeczeństw poszczególnych krajów.

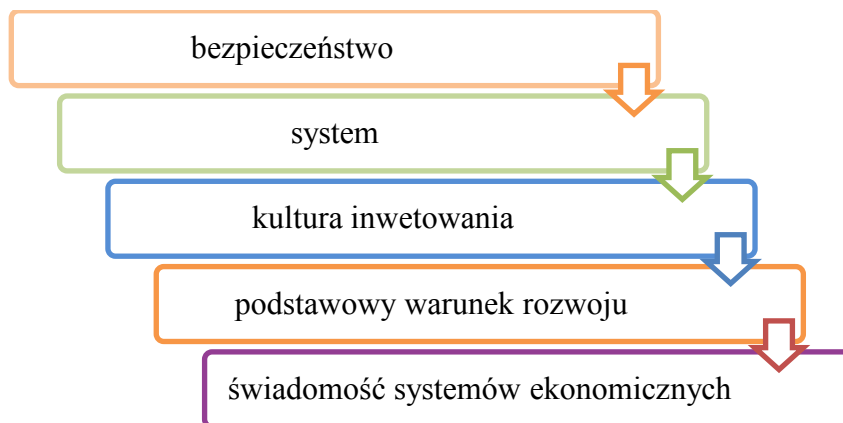
Na płaszczyźnie ekonomii oraz finansów wypracowany został pogląd na temat edukacji ekonomicznej, który charakteryzuje się jako szereg pojęć i czynników, które współcześnie warunkują niezakłócone funkcjonowanie jednostki. Rysunek 13 przedstawia charakterystyczne dla edukacji finansowej określenia.

Jednostka gospodarująca, aby optymalnie funkcjonować w różnych obszarach gospodarczych o zasięgu lokalnym i globalnym musi spełniać określone warunki, tj.:

- posiadać i absorbować odpowiednią wiedzę ekonomiczną oraz
- umieć wykorzystać posiadaną wiedzę o zjawiskach i procesach gospodarczych.

Zauważając znaczenie wiedzy finansowej i skutki, jakie może wywołać jej brak, na początku XXI w. na arenie międzynarodowej podjęto inicjatywy celem propagowania wiedzy ekonomicznej poprzez narodowe strategie edukacji finansowej. Działania te były poparte tym, że większość osób posiada braki z wiedzy ekonomicznej w zakresie znajomości podstawowych kategorii i zjawisk ekonomicznych, co przekłada się na nieumiejętne zarządzanie środkami finansowymi, a to może spowodować niestabilność finansową. Braki w wiedzy ekonomicznej mogą generować zagrożenia bezpieczeństwa ekonomicznego, w tym finansowego, które mogą prowadzić do nierównowagi finansowej jednostki.

⁵⁷ B. Noga, M. Noga, A. Dejnaka..., *op. cit.*, s. 13-14.



Rysunek 13. Charakterystyka edukacji finansowej i ekonomicznej

Źródło: Ł. Grygiel, *Edukacja finansowa i ekonomiczna w Polsce – co wiemy dziś?*, <http://stomonet.pl/edukacja-finansowa-i-ekonomiczna-w-polsce-co-wiemy-dzis/> (online: 28.11.2017).

Należy zauważyć, że edukacja ekonomiczna zarówno w podejściu do jej znaczenia, jak i w odniesieniu do organizacji i przeprowadzania całego procesu ewoluowała, to jednak zmiany nie nadążały za bardzo dynamicznym i wieloaspektowym rozwojem rynków finansowych. Za przyczynę braku sukcesu finansowego społeczeństw wielu krajów uważa się coraz częściej ich niski poziom alfabetyzacji finansowej, która często wynika z niewystarczającej edukacji finansowej. Wspomniany rozwój i towarzyszący mu zwiększający się stopień skomplikowania wszystkich segmentów rynku finansowego wymaga nowych treści i form edukacyjnych⁵⁸.

Istotną rolę w promocji i szerzeniu wiedzy ekonomicznej odegrała Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, która poprzez swoje działania określiła, skoordynowane na szczeblu krajowym podejście do edukacji finansowej. Działania te składają się z przyjętych ram lub programu zawierającego swojego rodzaju wytyczne:

- dostrzega i wyznacza istotę edukacji finansowej na poziomie krajowym w ramach zidentyfikowanych potrzeb i istniejących luk;
- współpraca w różnymi zainteresowanymi stronami, wybierając krajowego lidera edukacji finansowej (np. organ koordynujący, radę);
- konkretyzuje plan działania w zakresie edukacji finansowej, żeby możliwe było osiągnięcie wcześniej wyznaczonych celów, w ramach zaplanowanego horyzontu czasowego;

⁵⁸ B. Frączek, *Innowacje w edukacji finansowej społeczeństwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, s. 250.

- zawiera wytyczne, jakie mają być stosowane w poszczególnych programach skutecznej realizacji strategii.

Poszczególne państwa mogą wybrać dowolną metodykę oceny potrzeb ludności i luki wiedzy finansowej. Do najczęstszych metod wykorzystywanych w tym zakresie należy zaliczyć badania za pośrednictwem ankiet krajowych, badań konsumenckich, zbieranie opinii, badanie rynku finansowego, skargi konsumentów, badanie dostawców, inne. W wyniku globalizacji i integracji finansowej, edukacja ekonomiczna powinna opierać się na trzech filarach:

1. wiedza finansowa i zdolność konsumentów:
 - znajomość finansów;
 - zdolność do podejmowania świadomych decyzji finansowych;
2. odpowiedzialne finansowo praktyki instytucji:
 - dobre standardy i praktyki biznesowe;
 - przejrzystość warunków i cen;
3. dostęp i prawa konsumenta:
 - korzystniejsze przepisy i regulacje;
 - nadrzędne struktury w celu uzyskania informacji finansowej;
 - ochrona interesów konsumentów⁵⁹.

W zakresie popularyzacji wiedzy ekonomicznej w Polsce Narodowy Bank Polski (NBP) prowadzi liczne działania w tym obszarze. W ramach działalności edukacyjnej NBP opracowuje i realizuje szereg działań, których celem jest przybliżenie społeczeństwu nie tylko zasad funkcjonowania i roli banku centralnego, ale też przekazanie szeroko rozumianej wiedzy ekonomicznej. Poprzez media, szkolenia, publikacje, konkursy, NBP podejmuje działania służące upowszechnieniu tematyki ekonomicznej, zrozumieniu zasad funkcjonowania gospodarki rynkowej, promocji przedsiębiorczości. Obecnie na tym polu realizowane są różnorodne projekty, które mają na celu propagowanie wiedzy ekonomicznej. Poniżej zaprezentowano listę wspieranych przez NBP inicjatyw edukacyjnych, których celem jest upowszechnianie wiedzy ekonomicznej w społeczeństwie, służących zrozumieniu zasad działania banku centralnego, gospodarki rynkowej, procesów ekonomicznych, w tym dotyczących Unii Gospodarczej i Walutowej.

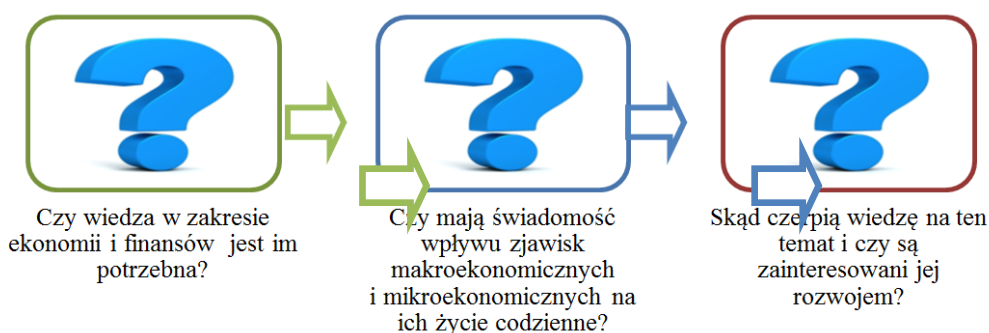
1. XXXI Olimpiada Wiedzy Ekonomicznej;
2. „Historia pieniądzem się toczy” i „Centralny Okręg Przemysłowy”
 - albumy z okazji obchodów 100. rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości;
3. Konkurs na pracę pisemną XVI edycja;

⁵⁹ K. Raczkowski, *Bezpieczeństwo finansowe*, [w:] J. Płaczek, *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie. Zrządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2014, ss. 302-306.

4. Akademia Wspólnoty. Edukacja ekonomiczna liderów społeczności lokalnych;
5. X edycja Konkursu o Nagrodę Prezesa NBP za najlepszą pracę magisterską z zakresu nauk ekonomicznych;
6. Nowoczesne i bezpieczne finanse seniora;
7. Myślę, decyduję, działam – finanse dla najmłodszych;
8. II Rzeczpospolita. Historia gospodarcza;
9. Program Stypendialny im. Stanisława Grabskiego dla Polaków ze Wschodu;
10. Szkolna Internetowa Gra Giełdowa (SIGG) i kurs e-learningowy, edycja XV;
11. Stypendium im. Lesława A. Pagi – edycja XI;
12. Program stypendiów pomostowych dla studentów.

Ponadto Narodowy Bank Polski w swych działaniach wspiera i dofinansowuje różnorodne projekty z zakresu edukacji ekonomicznej⁶⁰.

Duże znaczenie w działalności badawczej NBP odgrywa Departament Edukacji i Wydawnictw, który systematycznie monitoruje stan wiedzy i świadomości ekonomicznej Polaków. Realizuje badania identyfikujące deficyty i potrzeby różnych grup społecznych w tym zakresie oraz ich preferencje odnośnie pożądanego tematyki oraz form edukacji ekonomicznej. Ważnym elementem tych badań jest także poznanie stosunku Polaków do ekonomii i wiedzy ekonomicznej. Rysunek 14 przedstawia podstawowe pytania zadawane różnym grupom respondentów podczas badania ankietowego w zakresie edukacji ekonomicznej.



Rysunek 14. Fundamentalne pytania dotyczące wiedzy ekonomicznej

Źródło: Badania, <https://www.nbpportal.pl/edukacja-w-nbp/badania> (online: 28.11.2017).

Podstawowe pole badawcze realizowane przez Departament Edukacji i Wydawnictw Narodowego Banku Polskiego dotyczy badania stanu wie-

⁶⁰ Dofinansowanie projektów z zakresu edukacji ekonomicznej, <https://www.nbpportal.pl/edukacja-w-nbp/dofinansowanie-nbp> (online: 28.11.17).

dzy i świadomości ekonomicznej Polaków. Badania te zostały przeprowadzone w 2012 oraz 2015 roku. Niestety stan świadomości i wiedzy ekonomicznej Polaków jest wysoce niesatysfakcjonujący. Brakuje wiedzy o:

- prawach i kategoriach ekonomicznych i ich naturze;
- cyklicznym rozwoju gospodarki rynkowej i nieuchronności;
- kryzysach gospodarczych i finansowych;
- ryzykach różnego rodzaju, związanych praktycznie z każdą decyzją gospodarczą;
- instytucjach i praktycznych umiejętnościach korzystania z instrumentów finansowych;
- związkach ekonomii z kulturą, polityką, etyką, socjologią i innymi naukami;
- polityką makroekonomiczną i relacjami gospodarki krajowej z gospodarką światową⁶¹.

Powyższe zagadnienia mają swoje wyrażenie w wynikach badań, które zostały opracowane oraz porównane i przedstawione na stronie internetowej NBP. Nie mniej znaczącym obszarem badawczym w zakresie stanu wiedzy i świadomości ekonomicznej są kompleksowe badania młodego pokolenia Polaków, które realizowane są poprzez pomiary w poniższych obszarach:

1. kompetencje ekonomiczno-finansowe dzieci i młodzieży w Polsce;
2. aktywność finansowa dzieci i młodzieży w Polsce;
3. ocena podręczników szkolnych i podstaw programowych przedmiotów bezpośrednio i pośrednio związanych z ekonomią i finansami.

Wnioski płynące z realizowanych badań służą rozwojowi i doskonaleniu działań edukacyjnych NBP oraz wdrażania narodowych strategii edukacji finansowej⁶². Prowadzone badania na przełomie ostatnich kilkunastu lat ukazują, że poziom ten jest bardzo zróżnicowany nawet w strefie Unii Europejskiej. Pomimo iż ulega on stopniowej poprawie, to wciąż wydaje się być niewystarczający w odniesieniu do złożoności ofert i mechanizmów, zgodnie z którymi działają rynki⁶³.

Skuteczna edukacja finansowa umożliwia rozwój świadomości finansowej w społeczeństwie i wykształcenie pozytywnych nawyków potrzebnych do rozsądnego zarządzania środkami finansowymi, przy uwzględnieniu celów ekonomicznych w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej. Pogłę-

⁶¹ Dofinansowanie, *op. cit.*

⁶² *Badania, op. cit.*

⁶³ A.K. Nowak, E. Cichowicz, *Poziom świadomości i wiedzy ekonomicznej w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej a jego konsekwencje społeczno-ekonomiczne* [w:] K. Opolski, J. Górski (red.), *Wyzwania integracji gospodarczej w Unii Europejskiej*, Wydawca Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Zarządzania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2016, ss. 157-158.

bień wiedzy finansowej pozwala na rozpoznanie szans i zagrożeń, które są związane z typowymi oraz nowymi produktami finansowymi, przez co obywatele podejmują bardziej świadome decyzje finansowe.

Sukces finansowy w duży stopniu uzależniony jest od posiadanych zasobów wiedzy ekonomicznej w tym finansowej, co odzwierciedla się w zapewnieniu określonego poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego oraz finansowego jednostce gospodarującej. Dotyczy to tego, w jakim stopniu wiedza ekonomiczna jest znana i rozumiana, jakie są finansowe umiejętności oraz zachowania decydentów. Znajomość podstawowych kategorii i pojęć ekonomicznych oraz finansowych ułatwia podejmowanie skutecznych decyzji. Możliwość korzystania z tej wiedzy, jak również innych umiejętności finansowych, których wykorzystanie przyczynia się do efektywnego i racjonalnego zarządzania zasobami oraz do zapewnienia podmiotowi konkretnego poziomu dobrobytu. Współcześnie wiedza ekonomiczna została uznana za jeden z najważniejszych zasobów, który determinuje oraz zmienia życie podmiotów, a także gwarantuje bezpieczeństwo ekonomiczne i daje szanse rozwoju.

2.8. Podsumowanie

Realia współczesnej gospodarki to dynamiczne, niekiedy burzliwe i nieprzewidywalne zmiany. Turbulentność otoczenia jest naturalnym uwarunkowaniem, w którym funkcjonują niemal wszystkie podmioty gospodarujące, niezależne od ich statusu, wielkości i struktury. Współczesne warunki funkcjonowania podmiotów gospodarki kształtowane są głównie przez występowanie trudnych do przewidzenia przemian o charakterze ekonomicznym, społecznym i politycznym, a także zróżnicowania się wielu procesów zachodzących w obrocie gospodarczym. Podstawowe znaczenie ma oddziaływanie czynników ekonomicznych na działalność jednostek gospodarujących, które wyraża się poprzez zmiany natężenia konkurencji, struktury dochodów, konsumpcji, zatrudnienia, koniunktury makroekonomicznej, systemów podatkowych, struktur własnościowych, sposobów funkcjonowania rynków finansowych itp. Natomiast do czynników społecznych należy zaliczyć przede wszystkim poziom edukacji, wzorce postaw oraz nawyków, kulturę i etykę⁶⁴.

Efektywność działania współczesnych podmiotów gospodarujących uzależniona jest od wielu zróżnicowanych czynników i umiejętności, które warunkują podejmowanie dobrych decyzji, które mogą zagwarantować akceptowalny poziom bezpieczeństwa. Mimo dynamicznego postępu tech-

⁶⁴ K. Zieliński (red.), *Finansowe aspekty rozwoju przedsiębiorczości*, Difin, Warszawa 2016, s. 9.

nologicznego i rozwoju różnorodnych systemów modelowania procesów i wspomagania podejmowania decyzji, ostatecznym ogniwem przewidywania przyszłości oraz planowania jest człowiek⁶⁵. To od niego i jego decyzji zależy poziom i jakość jego życia. Skuteczne decyzje oznaczają lepsze funkcjonowanie, a podejmowanie decyzji to jedna z najważniejszych współczesnych umiejętności. Proces decyzyjny związany jest przede wszystkim z procesem gospodarowania, który dotyczy zarządzania ograniczonymi zasobami w celu zaspokojenia nieograniczonych potrzeb. Jest to działalność ciągła i odnawialna z punktu widzenia realizacji celów i zamierzeń.

Podstawą optymalnych decyzji jest przede wszystkim wielostronna wiedza i dobra informacja, a nie tylko doświadczenie, gdyż działanie skuteczne wymaga holistycznego i perspektywicznego podejścia do rozwiązywania trudnych problemów decyzyjnych. Wiedza jest zbiorem użytecznych wiadomości i informacji o rzeczywistości, które oddziałują na świadomość człowieka i pobudzają go do samodzielnego myślenia. Taką wiedzę o skutecznym działaniu obecnie powinni posiadać wszyscy uczestnicy obrotu gospodarczego, którzy aktywnie partycypują w procesach gospodarczych i od których wymaga się podejmowania skutecznych i racjonalnych decyzji ekonomicznych, prowadzących do kompetentnego zarządzania ograniczonymi zasobami a w konsekwencji do zapewnienia określonego poziomu bezpieczeństwa podmiotowi.

Nawiązując do dużej intensywności i dynamiki obecnych zjawisk oraz procesów gospodarczych nie sposób nie zauważyć znaczenia zasobów wiedzy ekonomicznej w kontekście podejmowania decyzji i budowania poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego jednostek gospodarujących. Wiedza ta związana jest z myśleniem ekonomicznym, które dotyczy porównywania kosztów działania z wygenerowanymi korzyściami. Współczesny świat wymaga dosłownie od każdego aktywnego podmiotu, co najmniej podstawowej wiedzy ekonomicznej o kategoriach i zjawiskach ekonomicznych oraz o mechanizmach przyczynowo-skutkowych, które budują relacje gospodarcze. Brak wiedzy ekonomicznej może oznaczać poważne problemy i kłopoty, które w konsekwencji mogą się przełożyć na błędne decyzje finansowe, a to może spowodować niski status jednostki, niskie możliwości oszczędzania i inwestycji, a w ostateczności może prowadzić do niewypłacalności podmiotu, co spowoduje utratę poczucia bezpieczeństwa gospodarczego. Argumentować to można poprzez liczne badania w tym zakresie, które reprezentują pogląd, iż niski poziom oszczędności, nieefek-

⁶⁵ R. Rohatyński, *Wpływ postaw menedżerów na decyzje prognostyczne*, [w:] M. Zajkowska (red.), *Zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmienności otoczenia, Aktualne tendencje rozwojowe i wyzwania*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 50, Gdańsk 2017, s. 117.

tywna alokacja nadwyżek finansowych oraz zła dywersyfikacja ryzyka są powiązane ze słabym bądź całkowitym brakiem wiedzy o zjawiskach gospodarczych i finansowych. Z kolei większa wiedza ekonomiczna daje możliwości projektowania efektywnych decyzji gospodarczych i finansowych oraz skuteczniejsze działanie na różnorodnych rynkach i sferach życia gospodarczego, co daje możliwość zapewnienia dobrobytu jednostce. Reasumując można stwierdzić, że wiedza ekonomiczna w tym finansowa jest znaczącą determinantą wpływającą na programowanie optymalnych decyzji warunkujących bezpieczeństwo gospodarcze podmiotów.

Rozdział 3

Zarządzanie wiedzą w procesie rekrutacji. Rozmowa kwalifikacyjna w ocenie kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca

3.1. Wprowadzenie

Logika rekrutacji pracowniczej w większości firm jest prosta. Uogólniając, pracodawca ogłasza wakat na danym stanowisku, a zainteresowani w pierwszej kolejności składają dokumenty aplikacyjne.

Wyniki badania eSelektio.com zrealizowane we współpracy z Katedrą Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, którego celem było sprawdzenie standardów rekrutacji pracowników w Polsce oraz innowacyjność procesów pod względem zastosowania takich narzędzi jak e-Assessment Center oraz Video Interview pokazują, że 95% uczestniczących w badaniu podmiotów wymaga od kandydatów złożenia CV (*Curriculum Vitae*). 50% rekruterów wymaga przesłania listu motywacyjnego. Podczas jednej rekrutacji respondenci pozyskują średnio 90 CV. Na analizę każdego z nich poświęcają około 4 min, co w sumie daje łączny czas 6 godzin spędzony w całości na analizie tego typu dokumentów¹.

Na podstawie wstępnej oceny kandydata (bazując na przedłożonych dokumentach) rekruter stwierdza zgodność lub brak zgodności informacji uwzględnionych w dokumentach aplikacyjnych z danym profilem stanowiska. W sytuacji zgodności, kandydat zapraszany jest na rozmowę kwalifikacyjną.

¹ Badanie składało się z 31 pytań dotyczących narzędzi wykorzystywanych podczas wszystkich etapów rekrutacji. W badaniu wzięło udział 168 respondentów; *Badanie procesów rekrutacji*, sSelektio, Poznań 2013, http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12_grudzien/05/Badanie_rekrutacji.pdf, (online: 30.07.2016).

„Z 90 kandydatów, którzy nadesłali dokumenty aplikacyjne jedynie 7 zapraszanych jest na rozmowę rekrutacyjną. Pojedyncza rozmowa trwa średnio 40 minut. Na wszystkie 7 spotkań rekruter poświęca aż 14,5 godziny. Łącznie więc w czasie ciągłym samo zweryfikowanie danych zajmuje niemal całą dobę. Warto również zauważyć, że ze względu na czas poświęcany na sprawdzenie kwalifikacji kandydatów, możliwości wyboru ograniczone są jedynie do 7 z 90 kandydatów. Wielu potencjalnie wartościowych i cennych pracowników jest więc w tej rekrutacji pomijanych”².

Zatem, kandydat oceniany jest na dwóch zasadniczych poziomach: złożonej dokumentacji (ocena wstępna) i wyników rozmowy kwalifikacyjnej (ocena pogłębiona mająca miejsce w przypadku pozytywnej oceny dokumentów aplikacyjnych). Oczywiście proces rekrutacyjny w każdej firmie wygląda inaczej. Omówiony schemat ma na celu zasygnalizowanie kontekstu wyników badania przedstawionych w niniejszym rozdziale, którego celem stała się próba analizy i oceny tego w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna wpływa na ocenę kandydata, który aplikuje na stanowisko trenera szkoleniowca. Wysunięto założenie, że *selekcja kandydatów na trenerów-szkoleniowców na podstawie analizy złożonych dokumentów aplikacyjnych nie pozwala na wyodrębnienie kandydatów najlepszych*. Wyniki badania zanalizowano przy wykorzystaniu testu t-Studenta.

Generalnie panuje pogląd, że kandydat, który nie wykazał w dokumentach aplikacyjnych odpowiednich informacji pasujących do profilu kompetencyjnego danego stanowiska nie ma szansy uczestniczenia w rozmowie kwalifikacyjnej. Dokumenty aplikacyjne pełnią rolę swoistego „sita”, które zawęży grupę potencjalnych kandydatów. Jednak nie zawsze wysoka ocena dokumentów aplikacyjnych koresponduje z wysoką oceną kandydata na dane stanowisko uzyskaną w wyniku rozmowy kwalifikacyjnej. I odwrotnie. Istnieje ryzyko, że na podstawie dokumentów aplikacyjnych odrzucony zostanie kandydat, który nie przygotował znakomitej dokumentacji, ale uzyskał wysoką ocenę w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Sytuacje te wyznaczają kontekst badania, którego wyniki zaprezentowano w rozdziale. Rozważania w niniejszym opracowaniu mają na celu wykazanie w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna może wpływać na ocenę kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca.

Trener-szkoleniowiec to specyficzne stanowisko. Profesji tej podejmują się ludzie komunikatywni, otwarci na innych, towarzyscy, o cechach liderów, dobrze czujący się w roli osób zarządzających zespołem, z silnym poczuciem misji i niesienia pomocy innym ludziom, empatyczni. Z tego też względu, wydaje się, że kandydat na to stanowisko najlepiej „zareklamuje” siebie wyłącznie w trakcie bezpośredniej interakcji z drugim człowiekiem

² *Badanie procesów rekrutacji*, sSelektio, Poznań 2013...,op. cit.

(kandydat-rekruter). Dokumenty aplikacyjne to również sposób komunikacji, ale pośredni. W pewien sposób ograniczający możliwość pełnej prezentacji. Ponadto w przypadku tego stanowiska osoba aplikująca jest w stanie już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zaprezentować te umiejętności, które planuje wykorzystywać na szkoleniach. Spotkanie to pozwala rekruterowi rozeznąć się, w jaki sposób dana osoba funkcjonuje w środowisku grupy szkoleniowej.

3.2. Rozmowa kwalifikacyjna – pojęcie i rola w ocenie kandydata

Zasadniczym etapem rekrutacji pozostaje bez wątpienia rozmowa kwalifikacyjna, niekiedy nazywana wywiadem rekrutacyjnym. M. Armstrong wskazuje, że celem rozmowy kwalifikacyjnej jest „uzyskanie i ocena informacji o kandydacie, które pozwolą na sporządzenie wiarygodnej prognozy, jakie efekty będzie on w stanie osiągać na danym stanowisku pracy, i porównanie ich z przewidywanymi efektami pozostałych kandydatów”³.

R. Świerzyński wskazuje, by mianem rozmowy kwalifikacyjnej określić wyłącznie postępowanie ukierunkowane na⁴: uzyskanie informacji o karierze zawodowej i wyjaśnienia faktów (w tym braków i niejasności); diagnozę przydatności kandydata do konkretnego zadania; diagnozę wiedzy, umiejętności i psychologicznych predyspozycji zawodowych kandydata.

Z kolei M. Suchar operuje pojęciem wywiadu rekrutacyjnego. Autor ten uważa, że używanie terminu „rozmowa” na doprecyzowanie omawianego sposobu diagnozowania przydatności zawodowej jest błędne. Wychodzi on z założenia, że rozmowa bazuje na równowadze relacji osób prowadzących dialog. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej równowaga ta jest zaburzona, a sama relacja między jej uczestnikami ma charakter asymetryczny. Z reguły jedna z osób jest zdecydowanie aktywna, druga – pasywna. To strona odpowiedzialna za prowadzenie wywiadu decyduje o przebiegu spotkania, liczbie zadawanych pytań i ich zakresie. To także ona odpowiada za wydanie opinii (oceny) o osobie, z którą rozmawia, i decyduje o jej dalszych losach rekrutacyjno-selekcyjnych⁵. Autor ten stwierdza, że „wywiad nie jest

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2007, s. 385-404.

⁴ R. Świerzyński, *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, IPK ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2000, s. 23.

⁵ K. Trawińska, *Rozmowa kwalifikacyjna jako narzędzie zarządzania kadrami* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 107-118.

po prostu rozmową jest natomiast szczególną formą uzyskiwania informacji o osobie, jej życiu, poglądach, opiniach, cechach charakterystycznych i działalności”⁶.

Rozmowa kwalifikacyjna to jedno z narzędzi zarządzania kadrami. Jej trafność prognostyczna, a więc „współczynnik korelacji między dokonanym pomiarem i oceną kandydata a późniejszym rzeczywistym awansem czy efektywnością jego pracy lub też jego sukcesem zawodowym – mierzonym wymiernymi wynikami pracy bądź oceną jego pracy, dokonywana przez przełożonych lub współpracowników”⁷ waha się w granicach 0,09 a 0,37. Ogólnie rzecz ujmując, wywiad jest postrzegany jako nie do końca miarodajny instrument. Jest to tzw. narzędzie do przyjęcia. Przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się nie tyle w metodzie, ile w braku wiedzy o tym, czym jest rozmowa kwalifikacyjna, z jakich etapów powinna się składać, na realizację jakich celów jest ukierunkowana i jakie istnieją modele prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, by uzyskać pożądane informacje o kandydacie.

Efektywność rozmów kwalifikacyjnych uwarunkowana jest wiedzą psychologiczną dotyczącą mechanizmów oceniania i błędów zniekształcających postrzeganie kandydatów. Wykorzystując rozległą wiedzę (oprócz umiejętności i doświadczenia), którą trzeba dysponować, aby efektywnie oceniać kandydatów, należy podkreślić, że wywiad coraz częściej przestaje być postrzegany jako łatwa do zastosowania technika selekcji. Ewaluacja trafności prognostycznej zaproponowana przez M. Smitha sugeruje, że niewielu jest specjalistów, którzy potrafią profesjonalnie wykorzystywać rozmowę jako rękodzieło zarządzania kadrami. Nie oznacza to jednak, że rekruterzy powinni zrezygnować z rozmowy kwalifikacyjnej. Wręcz przeciwnie. Jest ona jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi rekrutacyjnych. Wspomniane wcześniej wyniki badania eSelektio.com zrealizowane we współpracy z Katedrą Handlu i Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu pokazują, że 95% uczestniczących w badaniu podmiotów wykorzystuje w praktyce rozmowę kwalifikacyjną⁸. Ważnym jest, że decydując się na zastosowanie tego instrumentu w procesie rekrutacji kadr, trzeba mieć świadomość jego wad i zalet⁹.

⁶ M. Suchar, *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2005, s. 70.

⁷ S. Chełpa, *Wywiad [w:] T. Listwan (red.), Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 126.

⁸ *Badanie procesów rekrutacji*, eSelektio, Poznań 2013..., *op. cit.*

⁹ Za: K. Trawińska, *Rozmowa...*, *op. cit.*, s. 117-118.

3.3. Typologia wywiadów rekrutacyjnych

Jak już sygnalizowano, rozmowa kwalifikacyjna jest często utożsamiana z wywiadem rekrutacyjnym. Poniżej w syntetyczny sposób scharakteryzowano istotę wywiadów: indywidualnego, nieoficjalnego i panelowego.

W trakcie wywiadu indywidualnego z kandydatem rozmowę przeprowadza jedna osoba. Osoba realizująca wywiad dokonuje osądów posiłkując się danymi zebranymi w czasie formalnej wymiany informacji. Tryb indywidualnej rozmowy zwiększa ryzyko osądzenia o stosowanie złych praktyk. Rozczarowany kandydat może oskarżyć osobę przeprowadzającą rozmowę o niesprawiedliwe traktowanie i dyskryminację. Trudno jest bronić się przed takimi oskarżeniami, jeżeli w rozmowie nie uczestniczyły inne osoby¹⁰.

Wywiad nieoficjalny realizowany jest w formie rozmowy kandydata z dwiema lub więcej osobami, które kolejno przekazują swoje uwagi na temat kandydata członkom grupy lub komisji, która podejmuje decyzję o zatrudnieniu. Często są to rozmowy nieustrukturyzowane, nie zamknięte w schematy, a więc takie, które pozwalają poruszyć szeroki zakres tematów – powierzchownie lub relatywnie dokładnie. Atrybutem tych wywiadów jest prowadzenie dyskusji na zasadzie równorzędności i zadawania pytań przez obie strony, choć może to dać kandydatowi złudne nadzieje. Źle przeprowadzony wywiad nieformalny zwiększa szansę na stworzenie zafałszowanego obrazu organizacji, na przykład poprzez eksponowanie w trakcie dyskusji jednego aspektu stanowiska¹¹.

Ważną cechą wywiadów nieoficjalnych jest element luźnej i towarzyskiej rozmowy. Ułatwia on podjęcie decyzji, czy kandydat będzie w stanie dopasować się do klimatu organizacyjnego i równocześnie, czy spełnia wymagania stawiane profilem kompetencyjnym na danym stanowisku.

Popularną metodą selekcji kandydatów są wywiady panelowe, które jednak nie pozwalają na ostateczne rozstrzygnięcie, który kandydat najlepiej sprawdzi się na danym stanowisku. To rozmowa rekrutacyjna prowadzona przez więcej niż jedną osobę, co pozwala na zredukowanie subiektywizmu interpretacji zebranych informacji. Zasadniczą wadą omawianego rozwiązania jest to, że członkowie panelu wykorzystują odmienne kryteria i standardy, jak również przykładają do nich niejednakową wagę. Bez odpowiedniego planowania i przygotowania utrudnione jest konsekwentne stosowanie kryteriów uwzględnionych w profilach osobowych. Osoby prowadzące panel często zadają serię pytań (nierzadko pogłębionych), co

¹⁰ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 163-164.

¹¹ *Ibidem*, s. 164.

może utrudnić głębokie sondowanie kandydata. Ponadto gwałtowne zmiany kierunku zadawanych pytań mogą go dezorientować. Trzeba też mieć na uwadze, że każdy z członków panelu ma swojego faworyta do danego stanowiska i istnieje ryzyko chęci zdeklasowania innego kandydata.

3.4. Błędy popełniane w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej – rekruter

W ocena przydatności zawodowej kandydatów do pracy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zdeterminowana jest wieloma czynnikami. Zalicza się do nich m.in. świadomość tego, czym jest wywiad rekrutacyjny, z jakich części się składa i czemu służy, wreszcie jakie modele rozmów kwalifikacyjnych można zastosować, by pozyskać istotne informacje o kandydacie pozwalające na trafną ocenę jego przydatności zawodowej. Szczególnym czynnikiem jest wiedza psychologiczna związana z mechanizmami oceny innych ludzi ze szczególnym uwzględnieniem błędów zniekształcających postrzeganie lub psychologicznych pułapek oceniania. Poniżej w syntetyczny sposób opisano kilka wybranych.

Osoba realizująca rozmowę kwalifikacyjną powinna, zgodnie z radą M. Kossowskiej, upewnić się, czy sformułowany przez nią osąd o kandydacie bazuje na analizie uzyskanych informacji, czy też jest wynikiem jej postaw, uprzedzeń i stereotypów¹². Rozmowa powinna być realizowana na fundamencie wiedzy psychologicznej dotyczącej występowania błędów w procesie oceniania ludzi. Dużą rolę przypisuje się praktycznemu wykorzystaniu wiedzy o funkcjonowaniu ukrytych teorii osobowości (UTO). Traktują one o hipotetycznych zależnościach między cechami człowieka. Każdy człowiek dysponuje subiektywnymi wyobrażeniami o tego typu związkach. Krystalizują się one w wyniku osobniczych doświadczeń w trakcie relacji interpersonalnych (ze znaczącymi osobami). Dodatkowo dysponujemy wyobrażeniami uwarunkowanymi kulturowo (nabytymi w procesie socjalizacji). Założenie, że człowiek ma jakąś cechę, determinuje nasze zachowanie wobec niego, a to z kolei warunkuje jego zachowanie (np. ładny – dobry jest traktowany przyjaźnie, a to z kolei wyzwala w nim pozytywne, „dobre” cechy). M. Kossowska, S. Jarmuż i T. Witkowski wyjaśniają mechanizm działania ukrytych teorii osobowości w sposób następujący: „spozstrzegając jakąś osobę, oceniamy ją na podstawie dwóch źródeł informacji – wiedzy o przynależności do jakiejś grupy (społecznej, zawodowej, demograficznej itp.) oraz zewnętrznej charakterystyki (wyglądu, urody itp.). Na podstawie wyrywkowych informacji przywołujemy w umy-

¹² E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995, ss. 314-361.

śle inne oceny, kojarzone z pierwotnym spostrzeżeniem”¹³. UTO obejmują takie mechanizmy oceny, jak: wspomniany wcześniej stereotyp, efekt pierwszeństwa, efekt halo: anielski (aureoli) i diabelski (rogów). Wszystkie prowadzą do zniekształceń w odbiorze ludzi i oraz oceny ich osobowości. W kontekście omawianego tematu szczególne znaczenie ma efekt pierwszeństwa (mechanizm pierwszego wrażenia). Jego istota sprowadza się do przypisywania zbyt dużej wartości informacjom (opiniom, ocenom, wizerunkom), które docierają do człowieka jako pierwsze na temat danego obiektu. Oceny kandydatów modeluje się już na etapie analizy treści dokumentów aplikacyjnych, czyli listu motywacyjnego i CV. Zatem zanim dojdzie do bezpośredniego kontaktu osoby aspirującej na dane stanowisko z osobą selekcyjną (np. nazwisko kandydata, które wskazuje na jego związki z osobą znaczącą, poprzednie miejsce pracy kandydata cieszące się określoną opinią). Mechanizm ten staje się katalizatorem kolejnych błędów, wśród których wymienić należy: efekt halo, a w tym efekt anielski (aureoli) i diabelski (rogów). Efekt halo to „zjawisko polegające na przypisywaniu danej osobie dalszych cech na podstawie cechy spostrzeżonej jako pierwsza. Znak (pozytywny lub negatywny) pierwszej spostrzeganej cechy kandydata wywiera wpływ na to, czy w dalszych etapach rozmowy będziemy dostrzegali jego cechy pozytywne czy negatywne”¹⁴.

Efekt anielski (aureoli) „polega na tym, że jakaś pozytywna cecha człowieka opromienia swoim blaskiem wszystkie pozostałe jego cechy i decyduje o sposobie, w jakim widziany jest on przez innych”¹⁵. W odniesieniu do efektu diabelskiego cecha negatywna wpływa pejoratywnie na wszystkie pozostałe i warunkuje sposób postrzegania innych. Warto dodać, że w rozmowach kwalifikacyjnych ma się do czynienia z oddziaływaniem atrakcyjności fizycznej kandydata (lub jej braku) na osobę prowadzącą wywiad. Z badań R. Cialdiniego¹⁶ wynika, że osoby atrakcyjne fizycznie identyfikuje się z takimi cechami osobowości, jak: inteligencja, uczciwość, zrównoważenie, wrażliwość, życzliwość, łatwość nawiązywania kontaktów społecznych. Wierzy się również w to, że dzięki urodzie ludzie będą odnosić większe sukcesy zawodowe.

Ludziom atrakcyjnym fizycznie przypisuje się z reguły cechy pozytywne i pożądane społecznie. Jednak sposób percepcji może być również uwa-

¹³ M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 106.

¹⁴ R. Świerzyński..., *op. cit.*, s. 26.

¹⁵ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2013.

¹⁶ *Ibidem*.

runkowany negatywnymi stereotypami, np. „to, co jest piękne, jest głupie”¹⁷.

Kolejny ważny aspekt to oczekiwania osoby realizującej rozmowę kwalifikacyjną wobec kandydata. Jeżeli jego obraz, powstały na podstawie analizy treści listu motywacyjnego i CV, zbyt mocno zostanie zinterioryzowany przez osobę prowadzącą z nim później rozmowę kwalifikacyjną, to może ona być realizowana (nieświadomie) właśnie tak, by obraz ten potwierdzić (odpowiednia interpretacja wypowiedzi kandydata). Innym ważnym aspektem wymienionym przez R. Cialdiniego¹⁸ warunkującym nasilenie lub osłabienie sympatii jest podobieństwo. Mowa tutaj o tendencji do pozytywnej oceny osób podobnych, a więc skłonności polegającej na „bardziej pozytywnej ocenie osób, które są podobne do osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną. Podobieństwo to może być obiektywne lub być wynikiem jedynie subiektywnej oceny przeprowadzającego selekcję”¹⁹.

Nie bez znaczenia dla oceny kandydata jest również stan afektywny osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną. Stan emocjonalny, w tym głównie nastroj i uczucia w znaczny sposób decydują o ocenach wobec siebie, innych ludzi oraz różnych zdarzeń. Zjawisko to zostało opisane w literaturze jako infuzja afektu. „To proces, w toku którego informacje nacechowane afektywnie (pozytywnie lub negatywnie) wywierają wpływ na zachodzące u jednostki procesy poznawcze i zachowanie oraz stają się ich częścią. To znajduje swój wyraz w sądach, decyzjach i opiniach jednostki”²⁰. T. Tyszka przywołuje wyniki badań, w których stwierdzono, że osoby w dobrym nastroju „1) poświęcały więcej czasu czytaniu pozytywnych niż negatywnych opisów spostrzeganej osoby; 2) formułowały więcej ocen pozytywnych niż negatywnych o spostrzeganej osobie; 3) przypominały sobie więcej informacji pozytywnych niż negatywnych o spostrzeganej osobie”²¹. Dokładnie na odwrót było w odniesieniu do badanych, którzy mieli zły nastrój. Ludzie w dobrym humorze lepiej oceniają innych niż ludzie mający zły humor („różowe i czarne okulary”), ponieważ ci pierwsi zwracają uwagę na treści pozytywne, a ci drudzy – na informacje negatywne. Dla efektywnego procesu decyzyjnego najbardziej pożądanym stanem jest stan neutralny²², w praktyce życia codziennego trudny do osiągnięcia.

¹⁷ T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999, s. 203.

¹⁸ B.R. Cialdini..., *op. cit.*

¹⁹ R. Świerzyński..., *op. cit.*, s. 26.

²⁰ M. Kossowska, S. Jarmuż, T. Witkowski..., *op. cit.*, s. 135.

²¹ T. Tyszka..., *op. cit.*, s. 43.

²² K. Trawińska..., *op. cit.*, s. 107-119.

3.5. Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

Badanie przeprowadzono w okresie IV kwartał 2015-I kwartał 2016 r. wśród firm szkoleniowych współpracujących z firmą konferencyjno-szkoleniową Exante z siedzibą we Wrocławiu. Zadaniem osób rekrutujących kandydatów na stanowiska trenera-szkoleniowca była ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i dalej po przeprowadzonej rozmowie kwalifikacyjnej.

Badanie składało się z dwóch etapów:

1. Rekruter oceniał dokumenty aplikacyjne kandydata przy wykorzystaniu skali, gdzie: 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 ocenę bardzo dobrą.
2. Rekruter oceniał kandydata po przeprowadzonej z nim rozmowie kwalifikacyjnej przy wykorzystaniu skali, gdzie: 1 oznaczało ocenę niedostateczną, a 5 ocenę bardzo dobrą.

Etap 1 i 2 realizowany był przez innych rekruterów, co pozwoliło na uzyskanie obiektywnych ocen (wyeliminowanie efektu pierwszeństwa, czyli mechanizmu pierwszego wrażenia). W rezultacie rekruterzy 2 etapu nie zapoznali się przed rozmową kwalifikacyjną z dokumentami aplikacyjnymi kandydata, a osoby oceniające dokumenty aplikacyjne nie uczestniczyły w rozmowach kwalifikacyjnych.

Firmy, które zaangażowano w badanie wyraziły zgodę na przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z maksymalnie 5 kandydatami, którzy w normalnych warunkach, w wyniku bardzo słabej oceny dokumentów aplikacyjnych, nie zostaliby zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną. W rezultacie w strukturze badanej grupy znaleźli się kandydaci rokujący i nierokujący na zatrudnienie po wstępne ocenie złożonych dokumentów aplikacyjnych na stanowisko trenera – szkoleniowca.

Udział w badaniu wzięło 12 firm szkoleniowych, które oceniały w sumie 30 kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca. Lokalizuję respondentów i liczbę ocenianych kandydatów w ujęciu wartościowym i procentowym prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Lokalizacja respondentów

| Lp. | Miasto | Firmy szkoleniowe | | Liczba ocenianych kandydatów | |
|------|---------------------|-------------------|--------|------------------------------|--------|
| | | L | % | L | % |
| 1 | Gorzów Wielkopolski | 1 | 8,33 | 3 | 10,00 |
| 2 | Katowice | 1 | 8,33 | 4 | 13,33 |
| 3 | Koszalin | 1 | 8,33 | 3 | 10,00 |
| 4 | Kraków | 1 | 8,33 | 5 | 16,67 |
| 5 | Krynica Zdrój | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| 6 | Łódź | 1 | 8,33 | 1 | 3,33 |
| 7 | Olsztyn | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| 8 | Poznań | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| 9 | Reszów | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| 10 | Wałbrzych | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| 11 | Warszawa | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| 12 | Wrocław | 1 | 8,33 | 2 | 6,67 |
| Suma | | 12 | 100,00 | 30 | 100,00 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, 2016.

Analizy wyników badań dokonano przy wykorzystaniu testu t-Studenta o liczbie stopni swobody $n-1$ wykorzystując statystykę:

$$t = \frac{\bar{D}}{S_D} \sqrt{n}, \text{ gdzie:}$$

średnia różnica \bar{D}

$$\bar{D} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{i1} - x_{i2})}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

odchylenie standardowe różnic S_D

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2}{n - 1}}$$

3.5.1. Prezentacja wyników badania

Zbadano 30 kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca z uwagi na ocenę przez rekrutera zgodności informacji wykazanych w dokumentach aplikacyjnych i w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej z profilem kompetencyjnym wymaganym do zatrudnienia na stanowisku trenera-szkoleniowca w danej firmie. Innymi słowy, diagnozie poddano przydatność i szanse na zatrudnienie kandydatów na stanowisko trenera-szkoleniowca poprzez

analizę ocen wystawionych kandydatom w pierwszym etapie rekrutacji (na podstawie dokumentów aplikacyjnych) oraz w drugim etapie rekrutacji (na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej). Zbiorcze wyniki obserwacji prezentuje tabela 2. Ukazuje ona różnice pomiarów oraz średnią wartość tych różnic i odchylenie standardowe.

Tabela 2. Ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych i rozmowy kwalifikacyjnej - statystyka zbiorcza

| Kandydat | Ocena kandydata na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych | Ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej | D_i | $(D_i - \bar{D})^2$ |
|---|---|--|-------|---------------------|
| 1. | 1 | 4 | -3 | 2,46 |
| 2. | 2 | 5 | -3 | 2,46 |
| 3. | 5 | 5 | 0 | 2,05 |
| 4. | 4 | 5 | -1 | 0,19 |
| 5. | 2 | 4 | -2 | 0,32 |
| 6. | 3 | 4 | -1 | 0,19 |
| 7. | 2 | 5 | -3 | 2,46 |
| 8. | 4 | 5 | -1 | 0,19 |
| 9. | 1 | 5 | -4 | 6,59 |
| 10. | 1 | 3 | -2 | 0,32 |
| 11. | 5 | 5 | 0 | 2,05 |
| 12. | 2 | 5 | -3 | 2,46 |
| 13. | 1 | 5 | -4 | 6,59 |
| 14. | 2 | 1 | 1 | 5,92 |
| 15. | 3 | 1 | 2 | 11,79 |
| 16. | 1 | 4 | -3 | 2,46 |
| 17. | 5 | 1 | 4 | 29,52 |
| 18. | 4 | 5 | -1 | 0,19 |
| 19. | 2 | 5 | -3 | 2,46 |
| 20. | 1 | 5 | -4 | 6,59 |
| 21. | 3 | 5 | -2 | 0,32 |
| 22. | 4 | 4 | 0 | 2,05 |
| 23. | 5 | 5 | 0 | 2,05 |
| 24. | 2 | 5 | -3 | 2,46 |
| 25. | 2 | 3 | -1 | 0,19 |
| 26. | 2 | 5 | -3 | 2,46 |
| 27. | 1 | 4 | -3 | 2,46 |
| 28. | 5 | 2 | 3 | 19,65 |
| 29. | 4 | 5 | -1 | 0,19 |
| 30. | 3 | 5 | -2 | 0,32 |
| Suma | 82 | 125 | -43 | 119,37 |
| $\bar{D} = (-1,433); S_d = 2,02$ | | | | |
| $t = 3,883 > t_{2 \cdot \alpha = 0,10; s = 29} = 1,699$ | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, 2016.

Ujemna wartość średniej różnicy w próbie $\bar{D} = (-1,433)$ oznacza, że ocena kandydatów na podstawie złożonych dokumentów jest średnio rzecz biorąc niższa, niż ocena kandydatów na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej. Wartość statystyki $t = 3,883$ przewyższa wartość krytyczną, co daje podstawę do odrzucenia hipotezy o braku zależności między ocenami (co stwierdza się, myląc się w nie więcej niż 5 przypadkach na 100). Innymi słowy, ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej jest korzystniejsza od oceny kandydata wyłącznie na podstawie dokumentów aplikacyjnych. Tę zależność zaobserwowano w 22 na 30 analizowanych przypadków. W 4 przypadkach rekruterzy nadali taką samą ocenę na dwóch etapach postępowania rekrutacyjnego. Również w 4 przypadkach ocena kandydata na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej była mniej korzystana, niż ta wystawiona przez rekrutera na podstawie dokumentów aplikacyjnych.

3.6. Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było wykazanie w jaki sposób rozmowa kwalifikacyjna może wpływać na ocenę kandydata aplikującego na stanowisko trenera-szkoleniowca. Rozmowa kwalifikacyjna jest tym etapem rekrutacji pracowniczej, który pozwala na pełną prezentację kandydata. Poprzedza ją z reguły etap wstępny, polegający na złożeniu dokumentów aplikacyjnych. Ich pozytywna ocena skutkuje najczęściej zaproszeniem kandydata na rozmowę z rekruterem. Wyniki badań własnych pokazują, że nie zawsze selekcja kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych pozwala na pewne wyodrębnienie kandydatów najlepszych (co potwierdza wysuniętą hipotezę). Okazuje się, że 22 na 30 kandydatów, których dokumenty aplikacyjne oceniono nisko (a na potrzebę realizowanych badań mieli oni szansę uczestniczenia w rozmowie kwalifikacyjnej), uzyskało w trakcie wywiadu rekrutacyjnego wysokie i bardzo wysokie oceny. W 4 przypadkach ocena kandydata po rozmowie kwalifikacyjnej była niższa, niż ta wystawiona na podstawie złożonych dokumentów aplikacyjnych. W 4 przypadkach była taka sama.

Podkreślenia wymaga fakt, że rozmowę kwalifikacyjną prowadzono z kandydatami aspirującymi do stanowiska, na którym umiejętność auto-prezentacji i prowadzenia merytorycznej dyskusji są warunkami obligatoryjnym. Trenerzy-szkoleniowcy na co dzień pracują z grupami szkoleniowymi lub prowadzą szkolenia indywidualne. W rezultacie zobrazowanie i udowodnienie w dokumentach aplikacyjnych posiadanych rozległych umiejętności może nastroczać pewnych trudności. Natomiast rozmowa kwalifikacyjna daje większą swobodę i możliwość zaprezentowania swoich

zalet i kwalifikacji (kandydat przebywa niejako w swoim naturalnym środowisku, wchodzi w interakcje z osobą prowadzącą rozmowę kwalifikacyjną, podobnie jak czyni to w trakcie szkoleń z grupą uczestników).

Wynika z tego, że dokumenty aplikacyjne często nie są najlepszym instrumentem selekcji. Szczególnie młodzi ludzie, dopiero wchodzący na rynek pracy składają dokumenty „ubogie” w informacje o doświadczeniu zawodowym i ogólnych kwalifikacjach, czy umiejętnościach. Nie oznacza to jednak, że są to jednostki bez potencjału. Z drugiej strony, trudno sobie jednak wyobrazić przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej z setkami kandydatów aplikujących na dane stanowisko. Ciekawym rozwiązaniem, które z powodzeniem wdrożono również w warunkach polskich (np. Nokia, Grupa Eurocash, Asseco) są tzw. „szybkie randki rekrutacyjne” (ang. *Speed Recruitment*), czyli 10-15 minutowe spotkania rekrutacyjne realizowane w saski masowej. Rozmowa rekrutera z kandydatem opiera się z reguły na kilku pytaniach zgodnych z profilem stanowiskowym, na które prowadzona jest rekrutacja. W sytuacji, gdy kandydat legitymuje się minimalną wymaganą wiedzą/umiejętnościami otrzymuje tzw. *Golden Ticket*, który stanowi przepustką do kolejnego etapu, czyli standardowej rozmowy rekrutacyjnej w siedzibie danej firmy. Dopiero wynik rozmowy właściwej decyduje o zatrudnieniu.

Rozdział 4

Zarządzanie wiedzą a diagnoza potrzeb szkoleniowych w organizacjach

4.1. Wprowadzenie

Badanie (diagnoza) potrzeb szkoleniowych (DPS) pracowników jest obecnie jednym z zasadniczych elementów zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie doskonalenia pracowników i czynnikiem stymulującym rozwój i profesjonalizację nowoczesnych organizacji. Doszkalanie pracowników jest reakcją na ciągłe zmiany, które zachodzą w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstw. Do zmian tych zaliczyć można m.in. wdrażanie do pracy zaraz po zatrudnieniu, rotacje na stanowiskach (awanse i przesunięcia pracownicze), zwolnienia, zmiany w prawodawstwie, wejście na nowe rynki, zmiany technologiczne wewnątrz przedsiębiorstwa, wdrażanie innowacji i inne. Jednym z popularnych instrumentów doskonalenia zatrudnionych są szkolenia pracownicze, których realizacja poprzedzona być powinna identyfikacją potrzeb szkoleniowych kadry.

Współczesne podejścia w zarządzaniu do rozpoznawania potrzeb szkoleniowych są wynikiem stopniowej ewolucji poglądów na temat roli szkolenia w miejscu pracy w ogóle¹, jak również różnych kierunków rozwoju podejść do diagnozy potrzeb szkoleniowych w firmach.

W latach 60. i 70. XX w. podstawą określenia potrzeb szkoleniowych były analiza stanowiska pracy bądź zadań realizowanych na tym stanowisku. W rezultacie pracownik zamiast w sposób podmiotowy, traktowany był przedmiotowo. Odzwierciedleniem tego stanu rzeczy były programy szkoleniowe, niemal jednolite dla wszystkich zatrudnionych. Marginalizowano różnice indywidualne warunkujące tempo uczenia się, jak również nie popularyzowano samorozwoju, kreatywności i twórczości, czy innowacyjnego podejścia do zadań pracowniczych.

¹ A. Szczygieł, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 2, ss. 249-257.

Koncepcje uczenia się przez własny rozwój i uczenia się przez działanie wyznaczały podejście do identyfikowania potrzeb szkoleniowych w latach 1975-1985. Istotą pierwszej koncepcji jest analiza wpływu osobowości człowieka i jego preferencji na jakość wykonywanej pracy. Drugie podejście sprowadza się do uczenia się w zespołach, w których opracowywane są projekty. Oba stanowiska mocno eksponują potrzeby rozwojowe na poziomie jednostki, przede wszystkim kadry zarządzającej, natomiast marginalizują potrzeby rozwoju samej organizacji.

Kolejny widoczny etap rozwoju w zakresie diagnozy potrzeb szkoleniowych miał miejsce w latach 90. XX w. Szczególną rolę przypisuje się w tym obszarze ustawicznemu kształceniu (permanentne doskonalenie kwalifikacji ogólnych i zawodowych jednostki przez całe życie). Wśród innych popularnych stanowisk odnoszących się do kwestii szkoleń funkcjonujących w tych latach zaliczyć należy: program rozwoju osobistego (obejmujący wszystkich pracowników organizacji) ocena kompetencji oraz organizacja ucząca się. Stanowiska te stanowią rezultat doświadczeń w identyfikacji potrzeb szkoleniowych zebranych w latach poprzednich i zwracają uwagę tak na potrzeby szkoleniowe na poziomie pracownika, jak i całej organizacji². Podejścia te są również popularyzowane obecnie.

Celem niniejszego rozdziału jest próba analizy i oceny metodyki przeprowadzania diagnozy potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach z punktu widzenia teorii i praktyki. Innymi słowy, zamierzeniem jest sprawdzenie, czy teoretyczne założenia i wytyczne identyfikacji potrzeb szkoleniowych mają odzwierciedlenie w praktyce funkcjonowania organizacji. Cel ten osiągnięto bazując na kwerendzie literatury i wynikach sondażu diagnostycznego.

4.2. Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

W badaniu udział wzięli przedstawiciele podmiotów, które wdrożyły politykę szkoleniową i są beneficjentami usług szkoleniowych, czyli takie, które kierują swoich pracowników na kursy i szkolenia. Jednocześnie ocenie poddano takie firmy, w których osoby odpowiedzialne za szkolenia przed podjęciem decyzji o przedsięwzięciu szkoleniowym zadeklarowały identyfikowanie potrzeb szkoleniowych. Uczestników badania rekrutowano spośród firm współpracujących lub potencjalnie zainteresowanych współpracą z firmą szkoleniowo-konferencyjną Exante z siedzibą we Wro-

² T. Boydell, L. Malcolm, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, ss. 9-13.

clawiu. Udział w badaniu wzięło 58 firm, których przedstawiciele w trakcie wywiadu telefonicznego potwierdzili wdrożenie polityki szkoleniowej w organizacji. Lokalizacje uczestników badania zrealizowanego w okresie IV kwartał 2015 r. – II kwartał 2016 r. prezentuje tabela 1a.

Tabela 1a. Lokalizacja respondentów

| Lp. | Miasto | Liczba respondentów | Udział [proc.] |
|------|---------------------|---------------------|----------------|
| 1 | Gorzów Wielkopolski | 1 | 1,72 |
| 2 | Jawor | 4 | 6,90 |
| 3 | Jelcz-Laskowice | 5 | 8,62 |
| 4 | Katowice | 5 | 8,62 |
| 5 | Kazimierz Dolny | 3 | 5,17 |
| 6 | Koszalin | 6 | 10,34 |
| 7 | Krynica Zdrój | 3 | 5,17 |
| 8 | Mikołajki | 2 | 3,45 |
| 9 | Radom | 5 | 8,62 |
| 10 | Stalowa Wola | 1 | 1,72 |
| 11 | Suwałki | 2 | 3,45 |
| 12 | Świdnica | 1 | 1,72 |
| 13 | Wałbrzych | 3 | 5,17 |
| 14 | Warszawa | 13 | 22,41 |
| 15 | Wrocław | 4 | 6,90 |
| Suma | | 58 | 100,00 |

W tabeli uwzględniono miasta, z których przynajmniej jedno przedsiębiorstwo odesłało prawidłowo wypełniony kwestionariusz ankiety

Źródło: opracowanie własne 2016.

W badaniu uczestniczyło 58 przedsiębiorstw (wszystkie z kapitałem polskim). Dobierając respondentów do badania duży nacisk położono na jakość i wiarygodność pozyskanych informacji. Ankiety wypełnione przez osoby zajmujące stanowiska niezwiązane z polityką szkoleniową odrzucono, gdyż zachodziła obawa, że nie są one w stanie udzielić wiarygodnych odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety. Ponadto, część przedsiębiorców (właścicieli, menedżerów) oraz osób odpowiedzialnych za komunikację z klientem (tj. odpowiadających na maile i odbierających telefony) poleciło skontaktować się w zakresie badania z osobą odpowiedzialną za szkolenia w ich firmie (ta grupa korzysta z outsourcingu szkoleń).

Charakterystykę respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników, wiodącą formę działalności, zajmowane stanowisko w organizacji prezentuje tabela 1b.

Tabela 1b. Charakterystyka respondentów

| Liczba zatrudnionych pracowników³ | L | % |
|---|----------|----------|
| < 10 (2-9 osób) [przedsiębiorstwo mikro] | 19 | 32,75 |
| < 50 (10-49 osób) [przedsiębiorstwo małe] | 27 | 46,55 |
| < 250 (50-249 osób) [przedsiębiorstwo średnie] | 9 | 15,51 |
| 250 (i powyżej) [przedsiębiorstwo duże] | 3 | 5,17 |
| Razem | 58 | 100,00 |
| Wiodąca forma działalności | L | % |
| produkcja | 14 | 24,13 |
| usługi | 16 | 27,58 |
| handel | 19 | 32,75 |
| działalność mieszana | 9 | 15,51 |
| Razem | 58 | 100,00 |
| Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie | L | % |
| osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) | 20 | 34,48 |
| osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) | 15 | 25,86 |
| szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) | 14 | 24,13 |
| Osoba odpowiedzialna za HR ⁴ (dyrektor personalny) | 9 | 15,51 |
| Razem | 58 | 100,00 |

Legenda: „L” – liczba, % – procent

Źródło: opracowanie własne 2016.

W strukturze badanej grupy pod względem wielkości dominowały firmy mikro i małe. Udział w badaniu wzięli przedstawiciele odmiennych branż. Zważywszy na zajmowane stanowisko strukturę ankietowanych tworzyły głównie osoby odpowiedzialne za organizację i realizację szkoleń. Kadra własna firmy stanowiła 34,48% ogółu, z kolei zewnętrzna kadra szkoleniowa 25,86% ogółu – tabela 1b.

Badania własne odnosiły się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakich obszarach organizacji diagnozowane są potrzeby szkoleniowe i przy wykorzystaniu jakich metod?
- Jakie są źródła wiedzy o potrzebach szkoleniowych organizacji?
- Czy funkcjonujące w praktyce organizacji metodyki identyfikowania potrzeb szkoleniowych pozwalają na ustalenie założeń do szkoleń?
- Jakie czynniki warunkują możliwość realizacji szkoleń w organizacjach?

Odpowiedzi na powyższe postulaty badawcze szczegółowe pozwoliły na pozyskanie wiedzy na temat tego, czy i w jaki sposób diagnozowane są po-

³ Wg Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. (Dz.U. z 2015 poz. 584 ze zm.)

⁴ Zasoby ludzkie (ang. *human resources*, HR).

trzeby szkoleniowe w organizacjach oraz, czy takie ich cechy, jak zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie, wielkość przedsiębiorstwa, wiodąca forma działalności korelują z logiką realizacji procesu identyfikowania potrzeb szkoleniowych w firmach. Jednocześnie podkreślić należy, że ze względu na niereprezentatywność grupy i niemożność generalizowania wyników na szerszą populację, wyniki badania pozwalają na wskazanie pewnych trendów w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ponadto miało ono charakter przyczynkarski oraz pilotażowy i stanowi wstęp do badania pełnego planowanego do zrealizowania w latach 2018-2019.

W celu stwierdzenia, czy pomiędzy badanymi cechami istnieje związek, zastosowano test zgodności chi-kwadrat (χ^2) wykorzystując statystykę⁵:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}},$$

gdzie:

- n_{ij} – liczebności empiryczne,
- \hat{n}_{ij} – liczebności teoretyczne,
- k – liczba kolumn w tablicy kontyngencji,
- r – liczba wierszy w tablicy kontyngencji.

W powyższym teście obszar krytyczny (prawostronny) określany jest równością: $\chi^2 \geq \chi_a^2$, gdzie χ_a^2 – wartość krytyczna odczytana z tablicy rozkładu χ^2 dla ustalonego z góry poziomu istotności α .

W badaniu przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$, który zakłada pewien średni poziom zaufania dla otrzymanych wyników i jest zwykle przyjmowany dla zjawisk społeczno-ekonomicznych.

Hipotezę zerową o niezależności dwóch cech odrzucono, jeżeli:

$$p \leq \alpha = 0,05,$$

gdzie p – prawdopodobieństwo przekroczenia obliczonej statystyki χ^2 .

Celem oceny związku między cechami pomiędzy którymi zachodzi zależność stochastyczna⁶ wykorzystano współczynnik zbieżności V-Cramera, posługując się statystyką:

⁵ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002, ss. 402-403; W przypadku liczebności empirycznych poniżej 5 zastosowano tzw. poprawkę na ciągłość.

⁶ Współzależność stochastyczna – występuje wówczas, gdy wraz ze zmianą jednej zmiennej zmieni się rozkład prawdopodobieństwa drugiej zmiennej.

$$V_c = + \sqrt{\frac{x^2}{n \cdot g}}$$

gdzie:

- V_c – współczynnik zbieżności V-Cramera,
 x^2 – chi-kwadrat.

$$g = \min (l - 1, k - 1),$$

gdzie:

- l – liczba kolumn w tablicy korelacyjnej
 k – liczba wierszy.

Współczynnik zbieżności V-Cramera $V_c \in (0,1)$. Jest on symetryczny, tj. nie ma znaczenia, która cecha jest zależna, a która niezależna.

Do oceny siły związku (korelacji⁷) między zmiennymi wykorzystano następujące przedziały liczbowe⁸:

- 0,0-0,2 – współzależność bardzo słaba,
 0,2-0,4 – współzależność słaba,
 0,4-0,6 – współzależność umiarkowana,
 0,6-0,8 – współzależność silna,
 0,8-0,10 – współzależność bardzo silna.

4.3. Płaszczyzny identyfikacji potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach

Analiza potrzeb szkoleniowych będąca szczególnie ważnym ogniwem całego przedsięwzięcia szkoleniowego powinna być realizowana w różnych obszarach funkcjonowania organizacji oraz na odmiennych poziomach zatrudnienia.

Współczesne podejście do DPS nie jest jednolite. Na przykład R. Dilts⁹ wskazuje, że fundamentem DPS jest analiza pięciu obszarów: środowiska, w którym osoba funkcjonuje, jej zachowania, możliwości, przekonań, poczucia tożsamości, poczucia powołania i indywidualnej misji (tzw. wymiar duchowy). Badacz ten eksponuje DPS na poziomie pracownika w widoczny sposób pomijając potrzeby na poziomie organizacji. Wśród takich autorów, jak Rybak (2003)¹⁰, Szałkowski (2006)¹¹; Król, Ludwicyński (2011)¹²;

⁷ Współzależność korelacyjna – gdy określonym wartościom jednej zmiennej odpowiadają ściśle określone, ale różne średnie wartości drugiej zmiennej.

⁸ B. Pułaska-Turyńska, *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 317.

⁹ Za: M. Łąguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk 2004, s. 65.

¹⁰ M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

Armstrong (2011)¹³, Poczowski (2016)¹⁴ uwidacznia się jedno spójne podejście do DPS, które zostało uwzględnione na etapie przygotowywania narzędzia diagnostycznego do badań własnych. Autorzy ci wyodrębniają trzy główne obszary pozyskiwania informacji:

1. potrzeby na poziomie organizacji (ujęcie holistyczne) dotyczące całej organizacji z uwzględnieniem wszystkich jej komponentów rozumianych jako działania i podmioty;
2. potrzeby na poziomie grup pracowniczych realizujących konkretne zadania (podejście redukcjonistyczne; podział organizacji – systemu na podsystemy rozumiane jako zespoły pracownicze);
3. potrzeby na poziomie jednostki (ujęcie redukcjonistyczne; podział systemu na podsystemy – zespoły pracownicze i podsystemów na podmioty rozumiane jako pojedynczy pracownicy).

Wyszczególnione wyżej obszary pozostają w ścisłej relacji i zachodzą między nimi sprzężenia zwrotne. DPS na poziomie organizacji prowadzi do ustalenia potrzeb w obrębie zespołów pracowniczych, a te diagnozują pracowników i ich potrzeby, które należy rozwijać w procesie szkoleniowym. Pełna DPS powinna uwzględniać podsumowanie wyników zebranych we wszystkich trzech obszarach. Gwarantuje to komplementarny obraz listy potrzeb na wszystkich poziomach i na każdym z osobna¹⁵.

DPS na poziomie organizacji dotyczy analizy efektywności jej funkcjonowania jako systemu. Podejmowane działania odnoszą się do rozpoznania problemów wiążących się z celami, misją i polityką rozwojową przedsiębiorstwa, w których rozwiązaniu może pomóc szkolenie i doskonalenie pracowników. Analizie podlegają: otoczenie firmy (bliższe, dalsze, wewnętrzne i zewnętrzne) celem prognozowania jej sytuacji ekonomicznej i struktury zatrudnienia w przyszłości, aktualne umiejętności pracowników, wskaźniki efektywności i porównanie z konkurencją. Weryfikacji podlegają również dane dotyczące jakości i wydajności firmy oraz poszczególnych komórek organizacyjnych pod względem ich produktywności. W wyniku analizy identyfikowane są działy, które należy skierować na szkolenie. Dość należy, że sytuacja ta ma miejsce wyłącznie w tych podmiotach, które politykę szkoleniową traktują jako integralny element polityki rozwojowej,

¹¹ A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

¹² H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

¹⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.

¹⁵ P. Urban, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, ss. 110-113.

a szkolenia są dla nich instrumentem możliwości implementacji usprawnień¹⁶.

Zidentyfikowania potrzeb na poziomie zadań, ról organizacyjnych sprowadza się do zdefiniowania kompetencji: umiejętności, wiedzy i postaw, które są lub będą niezbędne w krótszej perspektywie czasowej na poszczególnych stanowiskach pracy. Wiedza pracownika na zajmowanym stanowisku odnosi się do zakresu informacji, procedur, jakie powinien on znać oraz problemów z jakimi ewentualnie może się spotkać w trakcie realizowania obowiązków służbowych. DPS na tym poziomie pozwala na określenie kwalifikacji ważnych i niezbędnych do optymalnego realizowania zadań. Zestawienie terażniejszych kompetencji pracowników ze stanem oczekiwanym umożliwia ocenę istniejących rozbieżności i doprecyzowanie kierunku szkolenia oraz doskonalenia¹⁷.

Uczestnicy badania zapytani o to, w jakich obszarach pozyskiwane są informacje o potrzebach szkoleniowych w pierwszej kolejności wskazywali na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie zespołów pracowniczych (w sumie 94,83% wskazań), a dalej na poziomie organizacji (łącznie 60,34% wskazań) i w 4,10% przyznali, że w ich firmach diagnozowane są potrzeby szkoleniowe na poziomie jednostki. Wynika z tego, że ponad połowa uczestników badania diagnozuje potrzeby szkoleniowe na dwóch poziomach (organizacji i grup pracowniczych). Z kolei 56,90% marginalizuje konieczność pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie jednostki, a więc pracownika – tabela 2.

Wskazania ankietowanych nie są uwarunkowane zajmowanym przez nich stanowiskiem w przedsiębiorstwie ($p = 0,149$). Oznacza to, że zarówno osoby odpowiedzialne za organizację i realizację szkoleń zatrudnione w firmie i korzystające z usług zewnętrznych firm szkoleniowych, jak również szefowie przedsiębiorstwa i osoby odpowiedzialne za HR w polityce szkoleniowej na etapie identyfikowania potrzeb szkoleniowych skupiają się w pierwszej kolejności na pozyskiwaniu informacji od grup pracowniczych, a dalej na zdiagnozowaniu potrzeb szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa – tabela 2.

¹⁶ M. Rybak, *op. cit.*, s. 64.

¹⁷ A. Szczygieł, *op. cit.*, s. 251.

Tabela 2. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na zajmowane stanowisko] [N= 58]

| Obszary | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=58] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|--------|--|-------|---|-------|--|-------|--------------|-------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=14] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=9] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Potrzeby na poziomie organizacji | 10 | 17,241 | 15 | 25,86 | 5 | 8,62 | 5 | 8,62 | 35 | 60,34 |
| Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań) | 20 | 34,483 | 15 | 25,86 | 12 | 20,69 | 8 | 13,79 | 55 | 94,83 |
| Potrzeby na poziomie jednostki | 8 | 13,793 | 10 | 17,24 | 3 | 5,17 | 4 | 6,90 | 25 | 43,10 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 9,461; \rho = 0,149$ | | | | | | | | | |
| | $x^2 = 9,461 < x^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Natomiast zaobserwowano zależność statystyczną pomiędzy obszarami w ramach których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe i wielkością przedsiębiorstwa ($p=0,004$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,405$). Zbiorcze wyniki obserwacji w tym zakresie prezentuje tabela 3.

Wszystkie podmioty, biorąc pod uwagę ich wielkość, diagnozują w pierwszej kolejności potrzeby na poziomie grup pracowniczych. Zauważono, że im mniejszy podmiot, tym częściej identyfikuje potrzeby na poziomie organizacji. Z kolei im większy podmiot, tym częściej realizuje diagnozę potrzeb szkoleniowych na poziomie pracownika.

Tabela 3. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N= 58]

| Obszary | Wielkość przedsiębiorstwa [N=58] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|---|-------|---------------|-------|-----------------|-------|--------------|------|--------------|-------|
| | Mikro [n = 19] | | Małe [n = 27] | | Średnie [n = 9] | | Duże [n = 3] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Potrzeby na poziomie organizacji | 14 | 24,13 | 12 | 20,69 | 9 | 15,52 | 0 | 0,00 | 35 | 60,34 |
| Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań) | 17 | 29,31 | 27 | 46,55 | 9 | 15,52 | 2 | 3,45 | 55 | 94,83 |
| Potrzeby na poziomie jednostki | 11 | 18,96 | 4 | 6,90 | 9 | 15,52 | 1 | 1,72 | 25 | 43,10 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 19,054; \rho = 0,004$ | | | | | | | | | |
| | $x^2 = 19,054 > x^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592; V_c = 0,405$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ponadto, żadna z biorący udział w badaniu firm dużych nie wskazało realizowania diagnozy na poziomie organizacji (choć trzeba mieć na uwadze, że firmy duże stanowiły jedynie 5,17% ogółu badanych i nie można w ich

przypadku pełnych wysuwać wniosków na temat trendów w omawianym zakresie). Sytuacja ta może być implikowana liczbą zatrudnionych. Firmy mikro zatrudniają do 9 osób, więc trudno tworzyć w tym przypadku zespoły pracownicze. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, zwiększa się zakres diagnozowania potrzeb na poziomie zespołów pracowniczych. Na uwagę zasługuje fakt, że firmy duże również diagnozują potrzeby na poziomie jednostki, co teoretycznie wydaje się karkołomnym zadaniem przy zatrudnieniu na poziomie powyżej 250 osób. Może jednak wskazywać na właściwe rozumienie roli procesu szkolenia pracowników w funkcjonowaniu organizacji w kontekście jej efektywności pracowniczej i ekonomicznej oraz zaangażowanie znacznych nakładów w rozwój działu, który odpowiada w tych firmach za HR.

Również rodzaj działalności przedsiębiorstwa warunkuje obszary, w których pozyskuje się informacje o potrzebach szkoleniowych ($p=0,001$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,429$). Wyniki zebrane w tym obszarze zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N= 58]

| Obszary | Rodzaj działalności [N=58] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|---|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|------------------------------|-------|--------------|-------|
| | Produkcja [n = 14] | | Usługi [n = 16] | | Handel [n = 19] | | Działalność mieszana [n = 9] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Potrzeby na poziomie organizacji | 11 | 18,97 | 10 | 17,24 | 6 | 10,34 | 8 | 13,79 | 35 | 60,34 |
| Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań) | 14 | 24,14 | 13 | 22,41 | 19 | 32,76 | 9 | 15,52 | 55 | 94,83 |
| Potrzeby na poziomie jednostki | 14 | 24,14 | 3 | 5,17 | 3 | 5,17 | 5 | 8,62 | 25 | 43,10 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 21,386; \rho = 0,001$ | | | | | | | | | |
| | $x^2 = 21,386 > x_{\alpha=0,05,df=6}^2 = 12,592; V_c = 0,429$ | | | | | | | | | |

*Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].*

Ankietowani zatrudnieni w firmach produkcyjnych przyznali, że diagnozie podlegają w pierwszej kolejności potrzeby na poziomie zespołów pracowniczych i jednostki, czyli pracownika (po 24,14% wskazań). Jednocześnie firmy produkcyjne to ponad połowa firm, które diagnozują potrzeby szkoleniowe na poziomie pracownika (24,14% wskazań w ogóle 43,10% wskazań tego poziomu diagnozy) – tabela 4.

Przedstawiciele firm usługowych w większości opowiedzieli się za diagnozowaniem potrzeb szkoleniowych na poziomie grup pracowniczych (22,41%) oraz na poziomie organizacji (17,24%). Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano w przypadku działalności mieszanej. Z kolei respondenci zatrudnieni w firmie o profilu handlowym przyznali, że diagnoza potrzeb szkoleniowych dotyczy przede wszystkim poziomu zespołów pracowniczych (32,76%) – tabela 4.

Wyniki te korespondują również z doświadczeniami własnymi autorki badań – K. Pujer, w zakresie diagnozowania potrzeb szkoleniowych firm różnej wielkości działających w odmiennych branżach. Firmy produkcyjne z reguły zainteresowane są doszkalaniami swoich pracowników w zakresie tych umiejętności, które będą w stanie zoptymalizować i usprawnić produkcję w organizacji. Do przykładowych szkoleń zaliczyć można te dotyczące *lean manufacturing*, czy zarządzanie czasem pracy. Ze względu na fakt, że w zakładach produkcyjnych zatrudnieni pracują tak w zespołach pracowniczych, jak i na oddzielnych stanowiskach, w zakresie zainteresowania tych firm pozostają szkolenia doskonalące poszczególnych pracowników i zespoły pracownicze (szkolenia indywidualne i grupowe). Stąd diagnozowanie potrzeb szkoleniowych ma miejsce na poziomie tak zespołów, jak i konkretnych pracowników.

Firmom usługowym (szczególnie średnim i dużym) zależy w pierwszej kolejności na doskonaleniu personelu poprzez szkolenia na poziomie zespołów (tzw. zespołowy sprzedażowe), jak i na poziomie organizacji. W rezultacie diagnozowane są potrzeby szkoleniowe wynikające z luki kompetencji i umiejętności na poziomie całego organizmu jakim jest firma, jak również poszczególnych grup pracowników.

Przedsiębiorstwa handlowe zainteresowane są głównie szkoleniami sprzedażowymi grupowymi (podobnie, jak w przypadku usług chodzi o podnoszenie kompetencji zespołów ds. sprzedaży). Stąd ankietowani wskazali na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych właśnie na poziomie grup pracowniczych. Dąży się do jednorazowego przeszkolenia od kilku do kilkunastu pracowników.

W przypadku działalności mieszanej nie można mówić o jednej widocznej tendencji w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ma ona miejsce w każdym z trzech omawianych obszarów (organizacja, zespół, pracownik).

Tabela 5 zawiera informacje na temat sposobów pozyskiwania informacji na temat potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji (a więc „całego organizmu”). Do pozyskiwania informacji na tym poziomie przyznało się 60,34% ogółu badanych organizacji (patrz tabela 2).

Wyniki badania zaprezentowane w tabeli 5 zestawiono ze względu na zajmowane przez ankietowanego stanowisko w firmie. Zmienna ta warunkuje rodzaj metod wykorzystywanych do diagnozowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji ($p = 0,005$). Współzależność ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,469$).

Generalnie wachlarz metod wykorzystywanych do DPS jest imponujący. Ankietowani w ponad połowie opowiedzieli się za wdrożeniem analizy planów dotyczących zasobów ludzkich (71,43% ogółu), a dalej analizy pla-

nów strategicznych i badania szkoleniowego eksploracyjnego (po 65,71% wskazań) oraz badania szkoleniowego eksplanacyjnego – tabela 5.

Tabela 5. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=35]

| Metody | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N = 35] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|-------|--|-------|--|-------|--|-------|--------------|-------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n = 10] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n = 15] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n = 5] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n = 5] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Analiza planów strategicznych | 10 | 28,57 | 6 | 17,14 | 4 | 11,43 | 3 | 8,57 | 23 | 65,71 |
| Analiza planów dotyczących zasobów ludzkich | 5 | 14,28 | 10 | 28,57 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 25 | 71,43 |
| Badania szkoleniowe eksploracyjne ¹⁸ | 10 | 28,57 | 12 | 34,29 | 1 | 2,86 | 0 | 0,00 | 23 | 65,71 |
| Badania szkoleniowe eksplanacyjne ¹⁹ | 3 | 8,57 | 15 | 42,86 | 0 | 0,00 | 1 | 2,86 | 19 | 54,29 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 23,112; \rho = 0,005$ | | | | | | | | | |
| $\chi^2 = 23,112 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=9} = 16,919; V_c = 0,469$ | | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ankietowani odpowiedzialni za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) najczęściej do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji wykorzystują takie metody, jak analiza planów strategicznych i badania szkoleniowe eksploracyjne (po 28,57% wskazań). Przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudnieni w zewnętrznych firmach szkoleniowych w swojej praktyce działania do DPS na poziomie organizacji wykorzystują badania szkoleniowe eksplanacyjne (42,86%), eksploracyjne (34,29%) i analizę planów dotyczącą zasobów ludzkich (28,57%). Respondenci w osobie szefa przedsiębiorstwa najchętniej przy DPS korzystają z analizy planów strategicznych (11,43%) i dotyczącej zasobów ludzkich organizacji (14,29%). Ostatnia ze wskazanych metod jest również najchętniej wykorzystywana przez osoby odpowiedzialne za HR w przedsiębiorstwie (14,29%) – tabela 5.

¹⁸ Badania eksploracyjne – ukierunkowane na wstępną identyfikację wszystkich możliwych zjawisk i problemów, które przedsięwzięcie szkoleniowe może rozwiązać.

¹⁹ Badanie eksplanacyjne – ukierunkowane na wyjaśnienie wyodrębnionego obszaru wiedzy. Skoncentrowane jest na zidentyfikowaniu źródeł konkretnego problemu bądź zagadnienia oraz sprawdzenie, czy przedsięwzięcie szkoleniowe może pomóc w jego rozwiązaniu lub zmodyfikowaniu.

Do DPS na poziomie grup pracowniczych przyznało się sumarycznie 94,83% ogółu badanych (patrz tabela 2). W tabeli 6 zaprezentowano zestawienie metod, które wykorzystywane są przez te podmioty do DPS na poziomie zespołów pracowniczych.

W przypadku DPS na poziomie zespołu najczęściej wykorzystywaną metodą jest przegląd efektów rozwoju (w sumie 98,18% wskazań). Mniej niż połowa ogółu opiniodawców opowiedziała się za badaniem szkoleniowym eksplanacyjnym (łącznie 45,45%), czy eksploracyjnym (sumarycznie 38,18%) – tabela 6.

Tabela 6. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie grup pracowniczych (zadań) [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=55]

| Metody | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie N=55 | | | | | | | | Suma wierszy | |
|-----------------------------------|--|-------|--|-------|---|-------|--|-------|-----------------|-------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=12] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=8] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Badania szkoleniowe eksploracyjne | 10 | 18,18 | 3 | 5,45 | 3 | 5,45 | 5 | 9,09 | 21 | 38,18 |
| Badania szkoleniowe eksplanacyjne | 5 | 9,09 | 15 | 27,27 | 4 | 7,27 | 1 | 1,82 | 25 | 45,45 |
| Przegląd efektów rozwoju | 20 | 36,36 | 15 | 27,27 | 11 | 20,00 | 8 | 14,55 | 54 | 98,18 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 17,840; \rho = 0,006$ | | | | | | | | | |
| | $\chi^2 = 17,840 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592; V_c = 0,402$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Zajmowane przez ankietowanego stanowisko w organizacji wpływa na wybór konkretnej metody diagnozy ($p = 0,006$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,402$). Poza metodą przeglądu efektów działań osoby odpowiedzialne za szkolenia w firmie (kadra własna firmy) w praktyce wykorzystują w połowie (18,18%) badania szkoleniowe eksploracyjne. Podobne wyniki zaobserwowano w przypadku osób odpowiedzialnych za HR w organizacji. Z kolei osoby odpowiedzialne za szkolenia będące przedstawicielami zewnętrznej firmy szkoleniowej dodatkowo korzystają z badań szkoleniowych eksplanacyjnych (27,27%). Uczestniczący w badaniu szefowie przedsiębiorstwa preferują przede wszystkim najpopularniejszą metodę DPS wśród badanej grupy, czyli przegląd efektów działań (20,00% wskazań) – tabela 6.

Do DPS na poziomie pracownika przyznało się 25 podmiotów 43,10% ogółu badanych (patrz tabela 2). W przypadku DPS na tym poziomie, wykorzystywane są przez ponad połowę badanych takie metody, jak: analiza

stanowiska pracy (72,00%) oraz przegląd efektów rozwoju (68,00%). Mniej niż połowa respondentów wskazało na analizę roli (44,00%). Opinie badanych uwarunkowane są zajmowanym stanowiskiem ($p = 0,001$), zdiagnozowana korelacja ma charakter silny ($V_c = 0,649$) – tabela 7.

Tabela 7. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie jednostki (pracownika) [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=25]

| Metody | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=25] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|--------------------------|---|-------|--|-------|--|-------|--|-------|--------------|-------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=8] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=10] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=3] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=4] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Przegląd efektów rozwoju | 8 | 32,00 | 2 | 8,00 | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 17 | 68,00 |
| Analiza stanowiska pracy | 4 | 16,00 | 10 | 40,00 | 3 | 12,00 | 1 | 4,00 | 18 | 72,00 |
| Analiza roli | 0 | 0,00 | 10 | 40,00 | 0 | 0,00 | 1 | 4,00 | 11 | 44,00 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 21,123; \rho = 0,001$ | | | | | | | | | |
| | $\chi^2 = 21,123 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592; V_c = 0,649$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
 Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Osoby odpowiedzialne za proces szkoleniowy (kadra własna firmy) do DPS na poziomie jednostki wykorzystują przegląd efektów działań (32,00%), a w połowie analizę stanowisk pracy (16,00%). Ankietowani reprezentujący zewnętrzną firmę szkoleniową odpowiedzialną za realizację procesu szkoleniowego w danej organizacji w praktyce swoich działań DPS pracowników prowadzą przy wykorzystaniu analiz stanowiska pracy i roli (po 40,00% wskazań). Szefowie przedsiębiorstwa, jako osoby kompetentne w zakresie DPS w firmie korzystają z takich metod, jak przegląd efektów rozwoju i analiza stanowiska pracy (po 12,00% wskazań). Uczestniczący w badaniu dyrektorzy personalni preferują przegląd efektów działań (16,00%) – tabela 7.

4.4. Sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych

W procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych zastosowanie mają odmienne sposoby pozyskiwania informacji w zależności od poziomu diagnozy. Korzystanie z nich daje możliwość wglądu i szeroką analizę zasobów ludzkich w organizacji, a tym samym dokładne zdefiniowanie potrzeb

rozwojowych firmy i wskazanie kierunku przygotowania szkoleń²⁰. W tabeli 8 zestawiono wyniki obserwacji w zakresie źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji.

Ponad połowa badanych ogółem wskazała na następujące źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji:

- wskaźnik efektywności działania (łącznie 100,00% wskazań),
- reklamacje klientów (ogółem 94,29% wskazań),
- prośby kierownictwa o szkolenie (w sumie 91,43%),
- kontrola jakości (sumarycznie 74,29%),
- charakterystyka organizacji zważywszy na wydajność pracy, rotację pracowników, choroby, absencję i wypadki (łącznie 51,43%) – tabela 8.

Wskazania badanych w omawianym zakresie korelują z zajmowanym przez ankietowanych stanowiskiem w firmie ($p = 5,46536E-05$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter bardzo silny ($V_c = 0,864$) – tabela 8.

Tabela 8. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=35]

| Źródło informacji | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=35] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|-------|--|-------|--|-------|--|-------|--------------|--------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=10] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=5] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=5] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Misja, wizja | 2 | 5,71 | 2 | 5,71 | 5 | 14,29 | 0 | 0,00 | 9 | 25,71 |
| Strategia organizacji | 1 | 2,86 | 4 | 11,43 | 5 | 14,29 | 1 | 2,86 | 11 | 31,43 |
| Obroty, zysk | 4 | 11,43 | 1 | 2,86 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 15 | 42,86 |
| Struktura | 5 | 14,29 | 7 | 20,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 12 | 34,29 |
| Katalog umiejętności | 0 | 0,00 | 5 | 14,29 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 14,29 |
| Harmonogram pracy | 5 | 14,29 | 8 | 22,86 | 0 | 0,00 | 3 | 8,57 | 16 | 45,71 |
| Kontrola jakości | 10 | 28,57 | 14 | 40,00 | 0 | 0,00 | 2 | 5,71 | 26 | 74,29 |
| Biznesplan | 1 | 2,86 | 4 | 11,43 | 0 | 0,00 | 1 | 2,86 | 6 | 17,14 |
| Opinie odchodzących pracowników | 2 | 5,71 | 0 | 0,00 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 12 | 34,29 |
| Prośby kierownictwa o szkolenie | 10 | 28,57 | 12 | 34,29 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 32 | 91,43 |
| Wskaźniki efektywności działania | 10 | 28,57 | 15 | 42,86 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 35 | 100,00 |
| Reklamacje klientów | 10 | 28,57 | 13 | 37,14 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 33 | 94,29 |
| Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków | 8 | 22,86 | 7 | 20,00 | 2 | 5,71 | 1 | 2,86 | 18 | 51,43 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 78,454$; $\rho = 5,46536E - 05$ (przypadek notacji naukowej) | | | | | | | | | |
| | $\chi^2 = 78,454 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=36} = 50,998$; $V_c = 0,864$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

²⁰ H. Król, A. Ludwicyński (red.)..., *op. cit.*, s. 457.

Osoby odpowiedzialne za szkolenia w organizacji (tak zatrudnione w przedsiębiorstwie, jak i będące przedstawicielami zewnętrznych firm szkoleniowych, które świadczą usługę outsourcingu szkoleń na rzecz danego przedsiębiorstwa) pozyskują wiedzę o potrzebach szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa przede wszystkim za pośrednictwem: kontroli jakości, próśb kierownictwa o organizację szkolenia, analizę wskaźników efektywności działania, reklamacje klientów, charakterystykę organizacji zważywszy na wydajność pracy, rotację pracowników, choroby, absencję i wypadki oraz harmonogram pracy. Z kolei dla opiniodawców w osobach szefów przedsiębiorstw i osób odpowiedzialnych za HR i głównymi źródłami informacji pozostają: opinie odchodzących pracowników, próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania, reklamacje klientów, obroty/zysk. Dokumentację w postaci misji, wizji i strategii organizacji jako źródła informacji o potrzebach szkoleniowych wykorzystują głównie szefowie przedsiębiorstwa. Niewielki odsetek pozostałych ankietowanych korzysta z tych dokumentów, co może wskazywać na postrzeganie ich jako nieużyteczne. Wynika to z faktu, że wiele organizacji nie aktualizuje tych dokumentów, w rezultacie nie odpowiadają one bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i stanowią „martwą dokumentację”.

Im większy podmiot, tym większy zakres źródeł informacji wykorzystuje do pozyskania wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji ($p = 0,000$). Współzależność pomiędzy omawianymi cechami ma charakter bardzo silny ($V_c = 0,909$). Firmy mikro w większości wskazywały na trzy następujące źródła: próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania i reklamacje klientów. Firmy małe w ponad połowie dodatkowo wykorzystują kontrolę jakości. Najbardziej zróżnicowany wachlarz źródeł w omawianym zakresie zadeklarowali ankietowani zatrudnieni w podmiotach średnich. Poza wcześniej wskazanymi źródłami, organizacje te czerpią potrzebne informacje wykorzystując katalog umiejętności, strukturę oraz poziom obrotów i wypracowanego zysku – tabela 9.

Także rodzaj działalności stanowi czynnik korelujący z rodzajem źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji. Ankietowani zatrudnieni w firmach produkcyjnych wskazywali na wykorzystywanie takich źródeł, jak: harmonogram pracy, kontrolę jakości, próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania i reklamacje klientów. Wszystkie te źródła ściśle korespondują z optymalizacją procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie. Podobne źródła zadeklarowali opiniodawcy pracujący w usługach i firmach prowadzących działalność mieszaną (z wyłączeniem harmonogramu pracy).

Tabela 9. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=35]

| Źródło informacji | Wielkość przedsiębiorstwa [N=35] | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|-------|-------------|-------|---------------|-------|--------------|--------|
| | Mikro [n=14] | | Małe [n=12] | | Średnie [n=9] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % |
| <i>1</i> | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Misja, wizja | 3 | 8,57 | 2 | 5,71 | 2 | 5,71 | 9 | 25,71 |
| Strategia organizacji | 3 | 8,57 | 8 | 22,86 | 0 | 0,00 | 11 | 31,43 |
| Obroty, zysk | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 15 | 42,86 |
| Struktura | 2 | 5,71 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 | 12 | 34,29 |
| Katalog umiejętności | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 5 | 14,29 | 5 | 14,29 |
| Harmonogram pracy | 2 | 5,71 | 5 | 14,29 | 9 | 25,71 | 16 | 45,71 |
| Kontrola jakości | 5 | 14,29 | 12 | 34,29 | 9 | 25,71 | 26 | 74,29 |
| <i>1</i> | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Biznesplan | 2 | 5,71 | 2 | 5,71 | 2 | 5,71 | 6 | 17,14 |
| Opinie odchodzących pracowników | 0 | 0,00 | 3 | 8,57 | 9 | 25,71 | 12 | 34,29 |
| Prośby kierownictwa o szkolenie | 14 | 40,00 | 12 | 34,29 | 6 | 17,14 | 32 | 91,43 |
| Wskaźniki efektywności działania | 14 | 40,00 | 12 | 34,29 | 9 | 25,71 | 35 | 100,00 |
| Reklamacje klientów | 14 | 40,00 | 12 | 34,29 | 7 | 20,00 | 33 | 94,29 |
| Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków | 7 | 20,00 | 6 | 17,14 | 5 | 14,29 | 18 | 51,43 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 57,892; \rho = 0,000$ | | | | | | | |
| | $x^2 = 57,892 > x^2_{\alpha=0,05,df=24} = 36,415; V_c = 0,909$ | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Osoby reprezentujące branżę handlową dużą rolę w pozyskiwaniu informacji o potrzebach szkoleniowych kadr przypisują prośbą kierownictwa o szkolenia, wskaźnikami efektywności działania, reklamacją klientów (wskazania tożsame z osobami zatrudnionymi w produkcji i handlu), ale również katalogowi umiejętności, strukturze organizacji i strategii jej działania – tabela 10.

Tabela 10. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na rodzaj działalności] [N=35]

| Źródło informacji | Rodzaj działalności N=35 | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|-------|---------------|-------|--------------|-------|----------------------------|-------|--------------|--------|
| | Produkcja [n=11] | | Usługi [n=10] | | Handel [n=6] | | Działalność mieszana [n=8] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Misja, wizja | 1 | 2,86 | 3 | 8,57 | 3 | 8,57 | 2 | 5,71 | 9 | 25,71 |
| Strategia organizacji | 2 | 5,71 | 5 | 14,29 | 4 | 11,43 | 0 | 0,00 | 11 | 31,43 |
| Obroty, zysk | 5 | 14,29 | 4 | 11,43 | 2 | 5,71 | 4 | 11,43 | 15 | 42,86 |
| Struktura | 5 | 14,29 | 2 | 5,71 | 5 | 14,29 | 0 | 0,00 | 12 | 34,29 |
| Katalog umiejętności | 1 | 2,86 | 0 | 0,00 | 4 | 11,43 | 0 | 0,00 | 5 | 14,29 |
| Harmonogram pracy | 10 | 28,57 | 3 | 8,57 | 1 | 2,86 | 2 | 5,71 | 16 | 45,71 |
| Kontrola jakości | 11 | 31,43 | 10 | 28,57 | 0 | 0,00 | 5 | 14,29 | 26 | 74,29 |
| Biznesplan | 2 | 5,71 | 1 | 2,86 | 2 | 5,71 | 1 | 2,86 | 6 | 17,14 |
| Opinie odchodzących pracowników | 1 | 2,86 | 2 | 5,71 | 6 | 17,14 | 3 | 8,57 | 12 | 34,29 |
| Prośby kierownictwa o szkolenie | 11 | 31,43 | 10 | 28,57 | 6 | 17,14 | 5 | 14,29 | 32 | 91,43 |
| Wskaźniki efektywności działania | 11 | 31,43 | 10 | 28,57 | 6 | 17,14 | 8 | 22,86 | 35 | 100,00 |
| Reklamacje klientów | 11 | 31,43 | 8 | 22,86 | 6 | 17,14 | 8 | 22,86 | 33 | 94,29 |
| Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków | 4 | 11,43 | 4 | 11,43 | 4 | 11,43 | 6 | 17,14 | 18 | 51,43 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 60,189; \rho = 0,006$ | | | | | | | | | |
| | $x^2 = 60,189 > x^2_{\alpha=0,05,df=36} = 50,998; V_c = 0,757$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

DPS na poziomie zespołów pracowniczych realizuje ogół 94,83% przedsiębiorstw (patrz tabela 2). Informacje o potrzebach szkoleniowych na tym poziomie pozyskiwanie są przez większość uczestników badania poprzez: relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych (w sumie 87,27% wskazań), informacje udzielone przez współpracowników, przełożonych lub kierowników wyższego szczebla (łącznie 85,45%), normy jakości i wydajności pracy (ogółem 56,36%) i proces pracy (50,91%) – tabela 11.

Tabela 11. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=55]

| Źródło informacji | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=55] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|--|--|-------|--|-------|---|-------|--|-------|--------------|-------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=12] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=8] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Opis stanowisk pracy | 10 | 18,18 | 3 | 5,45 | 1 | 1,82 | 7 | 12,73 | 21 | 38,18 |
| Normy jakości, wydajności pracy | 18 | 32,73 | 1 | 1,82 | 7 | 12,73 | 5 | 9,09 | 31 | 56,36 |
| Proces pracy | 20 | 36,36 | 3 | 5,45 | 3 | 5,45 | 2 | 3,64 | 28 | 50,91 |
| Jakość wykonania pracy | 7 | 12,73 | 2 | 3,64 | 10 | 18,18 | 8 | 14,55 | 27 | 49,09 |
| Struktura zespołu | 2 | 3,64 | 12 | 21,82 | 3 | 5,45 | 8 | 14,55 | 25 | 45,45 |
| Profil osobowy wzorcowego pracownika | 1 | 1,82 | 14 | 25,45 | 0 | 0,00 | 1 | 1,82 | 16 | 29,09 |
| Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla | 20 | 36,36 | 7 | 12,73 | 12 | 21,82 | 8 | 14,55 | 47 | 85,45 |
| Stosunki międzyludzkie | 20 | 36,36 | 15 | 27,27 | 10 | 18,18 | 3 | 5,45 | 48 | 87,27 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 99,202; p = 3,99302E - 12$ (przypadek notacji naukowej) | | | | | | | | | |
| $\chi^2 = 99,202 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,775$ | | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Sposoby pozyskiwania wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych w grupach pracowniczych zależą od zajmowanego stanowiska przez osobę odpowiedzialną za realizację tego zadania ($p = 3,99302E - 12$, notacja naukowa). Korelacja ta ma charakter silny ($V_c = 0,775$) – tabela 11.

Osoby odpowiedzialne za realizację procesu szkoleniowego (kadra własna firmy) pozyskuje wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych grup pracowniczych w organizacji głównie przy wykorzystaniu informacji zwrotnej od współpracowników i przełożonych, ocenę jakości relacji międzyludzkich, analizę procesu pracy oraz normy jakości i wydajności pracy. Osoby odpowiedzialne za szkolenia w organizacji pochodzące z zewnątrz (outsourcing szkoleń) wskazywały głównie na takie źródła, jak: struktura zespo-

łu, profil osobowy wzorcowego pracownika, czy relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie. Szefowie firm zbierają dane o potrzebach szkoleniowych zespołów pracowniczych głównie poprzez informacje od współpracowników, przełożonych i kierowników, a dalej jakość relacji interpersonalnych w grupach pracowniczych i jakość wykonanej pracy. Osoby reprezentujące dział HR w praktyce wykorzystują najbardziej rozbudowany zestaw źródeł o potrzebach szkoleniowych organizacji. Są to: informacja zwrotna od współpracowników, kierowników i przełożonych; analiza struktury zespołu, jakość wykonanej pracy, normy jakości i wydajności pracy oraz opis stanowisk pracy – tabela 11.

Sposoby pozyskiwania wiedzy o potrzebach szkoleniowych grup pracowniczych są również uwarunkowane wielkością przedsiębiorstwa ($p = 5,80063E-15$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter silny ($V_c = 0,697$) – tabela 12.

Wszystkie podmioty, bez względu na wielkość, stosują zróżnicowane źródła do pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych grup pracowniczych, zróżnicowane źródła. Ponad połowa wykorzystuje przynajmniej 4 odmienne źródła wiedzy. Katalog ten jest najbardziej zdywersyfikowany w przypadku firm dużych. W ponad połowie firmy mikro i średnie stosują 6 na 8 wskazanych w tabeli 12 źródeł informacji. Firmy małe nieco mniej (4 na 8 sklasyfikowanych w tabeli 12 źródeł) – tabela 12.

Tabela 12. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=55]

| Źródło informacji | Wielkość przedsiębiorstwa [N=55] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|-------|-------------|-------|---------------|-------|------------|------|--------------|-------|
| | Mikro [n=17] | | Małe [n=27] | | Średnie [n=9] | | Duże [n=2] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Opis stanowisk pracy | 14 | 25,45 | 3 | 5,45 | 2 | 3,64 | 2 | 3,64 | 21 | 38,18 |
| Normy jakości, wydajności pracy | 17 | 30,91 | 3 | 5,45 | 9 | 16,36 | 2 | 3,64 | 31 | 56,36 |
| Proces pracy | 10 | 18,18 | 8 | 14,55 | 9 | 16,36 | 1 | 1,82 | 28 | 50,91 |
| Jakość wykonania pracy | 10 | 18,18 | 10 | 18,18 | 3 | 5,45 | 2 | 3,64 | 27 | 49,09 |
| Struktura zespołu | 4 | 7,27 | 10 | 18,18 | 9 | 16,36 | 2 | 3,64 | 25 | 45,45 |
| Profil osobowy wzorcowego pracownika | 2 | 3,64 | 6 | 10,91 | 6 | 10,91 | 2 | 3,64 | 16 | 29,09 |
| Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla | 9 | 16,36 | 27 | 49,09 | 9 | 16,36 | 2 | 3,64 | 47 | 85,45 |
| Stosunki międzyludzkie | 15 | 27,27 | 27 | 49,09 | 5 | 9,09 | 1 | 1,82 | 48 | 87,27 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 115,021$; $p = 5,80063E - 15$ (przypadek notacji naukowej) | | | | | | | | | |
| $\chi^2 = 115,21 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$; $V_c = 0,697$ | | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Odpowiedzi ankietowanych w omawianym zakresie uwarunkowane są również rodzajem prowadzonej działalności ($p = 1,67257E-05$, notacja naukowa). Współzależność między analizowanymi cechami (źródło informacji vs. rodzaj działalności) ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,599$) – tabela 13.

Wspólnymi źródłami informacji wskazanymi przez większość ankietowanych bez względu na branżę, w której funkcjonują pozostawały: pozyskiwanie informacji od współpracowników, przełożonych i kierowników wyższego szczebla oraz jakość relacji międzyludzkich. W przypadku innych źródeł, zaobserwowano następujące różnice: firmy produkcyjne najchętniej czerpią wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych zespołu pracowników przy wykorzystaniu opisu stanowisk pracy, analizę norm jakości i wydajności oraz proces pracy. Firmy usługowe bazują również na normach jakości i wydajności, analizie procesów pracy i profilu osobowego wzorcowego pracownika. Przedstawiciele przedsiębiorstw branży handlowej i prowadzący działalność mieszaną wskazywali w większości na analogiczne sposoby pozyskiwania informacji. Są to: jakość wykonania pracy, struktura zespołu, informacja od współpracowników, przełożonych i kierowników oraz relacje międzyludzkie – tabela 13.

Tabela 13. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=55]

| Źródło informacji | Rodzaj działalności [N=55] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|--|---|-------|---------------|-------|---------------|-------|----------------------------|-------|--------------|-------|
| | Produkcja [n=14] | | Usługi [n=13] | | Handel [n=19] | | Działalność mieszana [n=9] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Opis stanowisk pracy | 10 | 18,18 | 3 | 5,45 | 4 | 7,27 | 4 | 7,27 | 21 | 38,18 |
| Normy jakości, wydajności pracy | 14 | 25,45 | 13 | 23,64 | 2 | 3,64 | 2 | 3,64 | 31 | 56,36 |
| Proces pracy | 10 | 18,18 | 10 | 18,18 | 4 | 7,27 | 4 | 7,27 | 28 | 50,91 |
| Jakość wykonania pracy | 6 | 10,91 | 2 | 3,64 | 10 | 18,18 | 9 | 16,36 | 27 | 49,09 |
| Struktura zespołu | 4 | 7,27 | 5 | 9,09 | 10 | 18,18 | 6 | 10,91 | 25 | 45,45 |
| Profil osobowy wzorcowego pracownika | 0 | 0,00 | 10 | 18,18 | 3 | 5,45 | 3 | 5,45 | 16 | 29,09 |
| Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla | 14 | 25,45 | 13 | 23,64 | 11 | 20,00 | 9 | 16,36 | 47 | 85,45 |
| Stosunki międzyludzkie | 12 | 21,82 | 13 | 23,64 | 16 | 29,09 | 7 | 12,73 | 48 | 87,27 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 59,224; \rho = 1,67257E - 05$ (przypadek notacji naukowej) | | | | | | | | | |
| $\chi^2 = 59,224 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,599$ | | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

DPS na poziomie jednostki (czyli indywidualnych pracowników) w praktyce realizuje 43,10% uczestniczących w badaniu podmiotów (patrz tabela 2). Zasadniczymi źródłami za pośrednictwem których czerpie się wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych indywidualnych pracowników są:

- prośby pracowników o szkolenie i wyniki ocen okresowych (po 100%),
- poziom wiedzy i umiejętności oraz skargi klientów (po 80%),
- nagrody oraz kary (52,00%) – tabela 14.

Zajmowane przez ankietowanego stanowisko w przedsiębiorstwie nie koreluje z wykorzystywanymi przez niego źródłami informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika ($p = 0,601$) – tabela 14.

Tabela 14. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=25]

| Źródło informacji | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=25] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|--------------------------------|---|-------|--|-------|--|-------|--|-------|--------------|--------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=8] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnątrzna firma szkoleniowa) [n=10] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=3] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=4] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Liczba wypadków | 2 | 8,00 | 8 | 32,00 | 1 | 4,00 | 1 | 4,00 | 12 | 48,00 |
| Pochwały, osiągnięcia | 1 | 4,00 | 5 | 20,00 | 0 | 0,00 | 1 | 4,00 | 7 | 28,00 |
| Nagrody, kary | 5 | 20,00 | 5 | 20,00 | 0 | 0,00 | 3 | 12,00 | 13 | 52,00 |
| Plany karier | 1 | 4,00 | 1 | 4,00 | 0 | 0,00 | 3 | 12,00 | 5 | 20,00 |
| Prośby pracowników o szkolenie | 8 | 32,00 | 10 | 40,00 | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 25 | 100,00 |
| Poziom wiedzy, umiejętności | 6 | 24,00 | 7 | 28,00 | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 20 | 80,00 |
| Wyniki ocen okresowych | 8 | 32,00 | 10 | 40,00 | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 25 | 100,00 |
| Skargi klientów | 8 | 32,00 | 5 | 20,00 | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 20 | 80,00 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 18,752; \rho = 0,601$ | | | | | | | | | |
| | $\chi^2 = 18,752 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wielkość przedsiębiorstwa nie jest cechą warunkującą zakres źródeł wykorzystywanych do pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych pracownika ($p = 0,582$) – tabela 15.

Tabela 15. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=25]

| Źródło informacji | Wielkość przedsiębiorstwa [N=25] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|--------------------------------|---|-------|------------|-------|---------------|-------|------------|------|--------------|--------|
| | Mikro [n=11] | | Małe [n=4] | | Średnie [n=9] | | Duże [n=1] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Liczba wypadków | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 4 | 16,00 | 1 | 4,00 | 12 | 48,00 |
| Pochwały, osiągnięcia | 0 | 0,00 | 2 | 8,00 | 4 | 16,00 | 1 | 4,00 | 7 | 28,00 |
| Nagrody, kary | 2 | 8,00 | 3 | 12,00 | 7 | 28,00 | 1 | 4,00 | 13 | 52,00 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Plany karier | 1 | 4,00 | 1 | 4,00 | 3 | 12,00 | 0 | 0,00 | 5 | 20,00 |
| Prośby pracowników o szkolenie | 11 | 44,00 | 4 | 16,00 | 9 | 36,00 | 1 | 4,00 | 25 | 100,00 |
| Poziom wiedzy, umiejętności | 6 | 24,00 | 4 | 16,00 | 9 | 36,00 | 1 | 4,00 | 20 | 80,00 |
| Wyniki ocen okresowych | 11 | 44,00 | 4 | 16,00 | 9 | 36,00 | 1 | 4,00 | 25 | 100,00 |
| Skargi klientów | 9 | 36,00 | 4 | 16,00 | 7 | 28,00 | 0 | 0,00 | 20 | 80,00 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 19,042; \rho = 0,582$ | | | | | | | | | |
| | $\chi^2 = 19,042 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Również branża nie stanowi czynnika wpływającego na sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych indywidualnych pracowników ($p = 0,234$) – tabela 16.

Tabela 16. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=25]

| Źródło informacji | Rodzaj działalności [N=25] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|--------------------------------|---|-------|--------------|-------|--------------|-------|----------------------------|-------|--------------|--------|
| | Produkcja [n=14] | | Usługi [n=3] | | Handel [n=3] | | Działalność mieszana [n=5] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Liczba wypadków | 4 | 16,00 | 1 | 4,00 | 2 | 8,00 | 5 | 20,00 | 12 | 48,00 |
| Pochwały, osiągnięcia | 2 | 8,00 | 2 | 8,00 | 3 | 12,00 | 0 | 0,00 | 7 | 28,00 |
| Nagrody, kary | 6 | 24,00 | 3 | 12,00 | 1 | 4,00 | 3 | 12,00 | 13 | 52,00 |
| Plany karier | 1 | 4,00 | 2 | 8,00 | 2 | 8,00 | 0 | 0,00 | 5 | 20,00 |
| Prośby pracowników o szkolenie | 14 | 56,00 | 3 | 12,00 | 3 | 12,00 | 5 | 20,00 | 25 | 100,00 |
| Poziom wiedzy, umiejętności | 11 | 44,00 | 3 | 12,00 | 1 | 4,00 | 5 | 20,00 | 20 | 80,00 |
| Wyniki ocen okresowych | 14 | 56,00 | 3 | 12,00 | 3 | 12,00 | 5 | 20,00 | 25 | 100,00 |
| Skargi klientów | 10 | 40,00 | 3 | 12,00 | 3 | 12,00 | 4 | 16,00 | 20 | 80,00 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 25,923; p = 0,234$ | | | | | | | | | |
| | $\chi^2 = 25,923 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

4.5. Ustalenie założeń do prowadzonych szkoleń

Odpowiedź potwierdzająca realizację założeń do prowadzonych szkoleń zaprezentowanych w tabeli 17 potwierdza dobrze przeprowadzoną DPS. W tabeli 17 zestawiono 7 założeń, na 5 z nich większość badanych odpowiedziała twierdząco.

Tabela 17. Czy metodyka rozpoznania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie pozwala na... [N=58]

| Założenia do prowadzonych szkoleń | Odpowiedź | | | | | | | | | |
|--|------------------|-------|------------|-------|-------------------|-------|------------|-------|------------------|-------|
| | Zdecydowanie tak | | Raczej tak | | Trudno powiedzieć | | Raczej nie | | Zdecydowanie nie | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Podjęcie decyzji na temat zakresu przedmiotowego szkolenia | 31 | 53,45 | 8 | 13,79 | 6 | 10,34 | 10 | 17,24 | 3 | 5,17 |
| Ustalenie czasu treningu, który pozwoli na nabycie nowych kompetencji | 25 | 43,10 | 18 | 31,03 | 3 | 5,17 | 6 | 10,34 | 6 | 10,34 |
| Poznanie celów organizacja-klient przez trenerów zewnętrznych | 19 | 32,76 | 28 | 48,28 | 6 | 10,34 | 5 | 8,62 | 0 | 0,00 |
| Poznanie motywacji, postaw i zachowań uczestników | 30 | 51,72 | 10 | 17,24 | 7 | 12,07 | 6 | 10,34 | 5 | 8,62 |
| Zbadanie obecnej wiedzy i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia | 19 | 32,76 | 25 | 43,10 | 6 | 10,34 | 4 | 6,90 | 4 | 6,90 |
| Efektywne rozplanowanie sesji szkoleniowych | 10 | 17,24 | 18 | 31,03 | 10 | 17,24 | 14 | 24,14 | 6 | 10,34 |
| Stworzenie podstaw do ewaluacji prowadzonych szkoleń (badanie efektywności treningu) | 4 | 6,90 | 8 | 13,79 | 30 | 51,72 | 9 | 15,52 | 7 | 12,07 |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wyniki badania zebrane w tabeli 17 informują, że ponad połowie uczestników sondażu przyjęta metodyka DPS w organizacji pozwala na:

- poznanie celów organizacja-klient przez trenerów zewnętrznych (w sumie 81,04% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- zbadanie obecnej wiedzy i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia (łącznie 75,86% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- ustalenie czasu treningu, który pozwoli na nabycie nowych kompetencji (ogółem 74,13% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- poznanie motywacji, postaw i zachowań uczestników (sumarycznie 68,96% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- podjęcie decyzji na temat zakresu przedmiotowego szkolenia (w sumie 67,24% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Ponad połowa uczestników badania miała problem z udzieleniem odpowiedzi, czy obecnie wdrożona metodyka DPS pozwala na stworzenie podstaw do ewaluacji przeprowadzonych szkoleń, czyli zbadania rezultatów treningu w perspektywie krótko- i długookresowej. Może to sugerować, że nie dokonują oni ewaluacji szkoleń. Marginalizowanie tego etapu może podważać zasadność całego procesu szkoleniowego, ponieważ osoby zainteresowane efektywnością szkoleń nie są w stanie uzyskać jednoznacznej informacji zwrotnej, czy szkolenie spełniło swoją rolę. Ponadto wyniki ewaluacji są kluczowym elementem branym pod uwagę przy projektowaniu kolejnych szkoleń, czy też kierowaniu pracownika na inny lub uzupełniający warsztat – tabela 17.

4.6. Kryteria realności procesu szkoleniowego

Potrzeby szkoleniowe organizacji z reguły przekraczają możliwości ich realizacji. Z tego też względu, aby podjąć finalną decyzję o planowanych do realizacji przedsięwzięciach szkoleniowych niezbędne jest dokonanie oceny realności ich organizacji. Kryteria realności procesu szkoleniowego²¹ uwzględniono w tabeli 18. Uczestnicy badania w trakcie wyznaczania realności organizacji szkolenia w większości biorą pod uwagę następujące kryteria: utracony przychód w trakcie szkolenia (77,59%); wielkość nakładów (67,24%); rozmiary budżetu szkoleniowego (56,90%); stopień konieczności szkoleń (50,00%) – tabela 18.

²¹ H. Król, *Proces szkolenia pracowników* [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 458.

**Tabela 18. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia
[ze względu na zajmowane stanowisko] [N=58]**

| Kryterium | Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=58] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|---|-------|--|-------|---|-------|--|-------|--------------|-------|
| | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20] | | Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15] | | Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=14] | | Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=9] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Stopień konieczności szkoleń | 12 | 20,69 | 7 | 12,07 | 2 | 3,45 | 8 | 13,79 | 29 | 50,00 |
| Wielkość nakładów | 20 | 34,48 | 5 | 8,62 | 10 | 17,24 | 4 | 6,90 | 39 | 67,24 |
| Utracony przychód w trakcie szkolenia | 20 | 34,48 | 3 | 5,17 | 14 | 24,14 | 8 | 13,79 | 45 | 77,59 |
| Rozmiary budżetu szkoleniowego | 3 | 5,17 | 12 | 20,69 | 12 | 20,69 | 6 | 10,34 | 33 | 56,90 |
| Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów | 2 | 3,45 | 10 | 17,24 | 2 | 3,45 | 1 | 1,72 | 15 | 25,86 |
| Ocena zależności cech | $\chi^2 = 44,834; \rho = 1,10021E - 05$ (przypadek notacji naukowej) $\chi^2 = 44,834 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=12} = 21,026; V_c = 0,507$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Stosowane w praktyce kryteria realności organizacji szkolenia korelują z zajmowanych przez ankietowanego stanowiskiem w przedsiębiorstwie ($p = 1,10021E-05$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,507$) – tabela 18. Osoby odpowiedzialne za szkolenia (kadra własna przedsiębiorstwa) w trakcie oceny realności przedsięwzięcia szkoleniowego kierują się takimi kryteriami, jak: utracony przychód w trakcie szkolenia i wielkość nakładów (po 34,48%) oraz poziom konieczności organizacji szkolenia (20,69%) – tabela 18. Osoby odpowiedzialne za szkolenia (zewnętrzna firma szkoleniowa) w trakcie oceny realności procesu szkoleniowego uwzględnia takie wskaźniki, jak: rozmiar budżetu szkoleniowego (20,69%) i możliwość pozyskania kompetentnych trenerów (17,24%) – tabela 18. Szefowie przedsiębiorstwa oceniając możliwość przeprowadzenia szkolenia biorą w większości pod uwagę: utracony przychód w trakcie szkolenia (24,14%), rozmiar budżetu szkoleniowego (20,69%) oraz wielkość nakładów (17,24%) – tabela 18. Osoby odpowiedzialne za HR w organizacji uwzględniają w większości analogiczne kryteria jak szefowie przedsiębiorstwa, dodatkowo biorąc pod uwagę stopień konieczności szkoleń (13,79%) – tabela 18.

Rodzaj kryterium uwzględnianego w ocenie realności przedsięwzięcia szkoleniowego koreluje z wielkości przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony jest opiniodawca ($p = 5,5279E-08$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter umiarkowany – tabela 19.

Tabela 19. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=58]

| Kryterium | Wielkość przedsiębiorstwa [N=58] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|---|-------|-------------|-------|---------------|-------|------------|------|--------------|-------|
| | Mikro [n=19] | | Małe [n=27] | | Średnie [n=9] | | Duże [n=3] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Stopień konieczności szkoleń | 19 | 32,76 | 8 | 13,79 | 1 | 1,72 | 1 | 1,72 | 29 | 50,00 |
| Wielkość nakładów | 19 | 32,76 | 12 | 20,69 | 8 | 13,79 | 0 | 0,00 | 39 | 67,24 |
| Utracony przychód w trakcie szkolenia | 15 | 25,86 | 18 | 31,03 | 9 | 15,52 | 3 | 5,17 | 45 | 77,59 |
| Rozmiary budżetu szkoleniowego | 10 | 17,24 | 13 | 22,41 | 7 | 12,07 | 3 | 5,17 | 33 | 56,90 |
| Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów | 1 | 1,72 | 2 | 3,45 | 9 | 15,52 | 3 | 5,17 | 15 | 25,86 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 57,859; \rho = 5,5279E - 08$ (przypadek notacji naukowej) $x^2 = 57,859 > x_{\alpha=0,05,df=12}^2 = 21,026; V_c = 0,576$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
 Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wspólnym kryterium brany pod uwagę przez wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na branżę jest utracony przychód w trakcie szkolenia (ponad 50,00% wskazań w każdej z branż). Dla firm mikro ważne są wszystkie kryteria z wyjątkiem możliwości pozyskania kompetentnych trenerów. Odpowiedzi przedstawicieli firm małych zogniskowane były na utraconym przychodzie w trakcie szkolenia (31,03%). Firmy średnie opowiedziały się w ponad połowie za wszystkimi kryteriami z wyłączeniem stopnia konieczności szkoleń. Z kolei opiniodawcy zatrudnieni w podmiotach dużych uznali za kluczowe kryteria: utracony dochód w trakcie szkolenia, rozmiary budżetu szkoleniowego i możliwość pozyskania kompetentnych trenerów – tabela 19.

Typ kryterium brany pod uwagę przez ankietowanych w trakcie oceny realności szkolenia uwarunkowany jest rodzajem branży, w której działają opiniodawcy ($p = 0,001$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany – tabela 20.

Tabela 20. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=58]

| Kryterium | Rodzaj działalności [N=58] | | | | | | | | Suma wierszy | |
|---|--|-------|---------------|-------|---------------|-------|----------------------------|-------|--------------|-------|
| | Produkcja [n=14] | | Usługi [n=16] | | Handel [n=19] | | Działalność mieszana [n=9] | | | |
| | L | % | L | % | L | % | L | % | L | % |
| Stopień konieczności szkoleń | 14 | 24,14 | 8 | 13,79 | 3 | 5,17 | 4 | 6,90 | 29 | 50,00 |
| Wielkość nakładów | 14 | 24,14 | 16 | 27,59 | 6 | 10,34 | 3 | 5,17 | 39 | 67,24 |
| Utracony przychód w trakcie szkolenia | 14 | 24,14 | 13 | 22,41 | 11 | 18,97 | 7 | 12,07 | 45 | 77,59 |
| Rozmiary budżetu szkoleniowego | 3 | 5,17 | 10 | 17,24 | 14 | 24,14 | 6 | 10,34 | 33 | 56,90 |
| Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów | 4 | 6,90 | 3 | 5,17 | 3 | 5,17 | 5 | 8,62 | 15 | 25,86 |
| Ocena zależności cech | $x^2 = 31,749; \rho = 0,001$ $x^2 = 31,749 > x_{\alpha=0,05,df=12}^2 = 21,026; V_c = 0,427$ | | | | | | | | | |

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
 Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Dla osób zatrudnionych w produkcji istotne znaczenie mają takie kryteria, jak: stopień konieczności organizacji szkolenia, wielkość nakładów, czy

utracony w trakcie szkolenia przychów (po 24,14%). Dwa ostatnie kryteria są ważne również dla osób zatrudnionych w usługach, handlu i firmach o działalności mieszanej. Te pierwsze dodatkowo biorą pod uwagę jeszcze wielkość nakładów (27,59%), a ostatnie możliwość pozyskania kompetentnych trenerów (8,62%) – tabela 20.

4.7. Podsumowanie

Analiza literatury tematu i zebrany materiał ilościowy pozwolił na jakościową ocenę tendencji przejawiających się wśród podmiotów aktywnych na rynku szkoleń (ujęcie popytowe i podażowe) w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Umożliwiła ona także wysunięcie szeregu spostrzeżeń, co pozwala na zrealizowanie celu aplikacyjnego, czyli sformułowania wniosków i postulatów dla praktyki gospodarczej.

Obszarami, w których diagnozowane są potrzeby szkoleniowe stanowią przede wszystkim poziom grup pracowniczych i poziom organizacji. Mniej niż połowa uczestników badania dokonuje DPS na poziomie jednostkowych pracowników.

DPS ma charakter kompletny, gdy realizowana jest na wszystkich trzech poziomach: organizacja, zespoły pracownicze, pracownik. Jej wyniki w każdym z tych obszarów pozwalają na uzyskanie spójnego i kompletnego obrazu potrzeb szkoleniowych. Ponadto informacje pozyskane na poszczególnych poziomach mają charakter komplementarny i pozwalają na uzupełnienie luki informacyjnej na liście potrzeb. Bagatelizowanie DPS na poziomie jednostki może zaburzać diagnozę pełną i zniekształcać rzeczywisty wykaz potrzeb. Można odnieść wrażenie, że uczestnicy badania w większości nie zdawali sobie sprawy, że realizując DPS na poziomie organizacji i zespołów pracowniczych mogą dysponować już odpowiednim materiałem, który pozwala na DPS na poziomie jednostki. Jeżeli zakres wykorzystywanych metod jest odpowiedni (a w większości badani na poziomie organizacji i zespołów pracowniczych wykorzystują zróżnicowany katalog metod służących do identyfikacji potrzeb szkoleniowych), to zwiększa się szansa na prawidłowo przeprowadzoną DPS na poziomie jednostki.

Metody wykorzystywane do identyfikowania potrzeb szkoleniowych w organizacjach uczestniczących w badaniu na poziomie organizacji, zespołów pracowniczych i jednostek stanowią:

1. Na poziomie organizacji:
 - analiza planów dotyczących zasobów ludzkich,
 - badania szkoleniowe eksploracyjne i eksplanacyjne;
 - analiza planów strategicznych;
2. Na poziomie grup pracowniczych:

– przegląd efektów rozwoju;

3. Na poziomie jednostki:

– analiz stanowiska pracy,

– przegląd efektów rozwoju.

Zasadniczymi źródłami wykorzystywanymi do stworzenia wykazu potrzeb, które zaspokoić może przedsięwzięcie szkoleniowe pozostają:

1. Na poziomie organizacji:

– wskaźniki efektywności działania,

– reklamacje klientów,

– prośby kierownictwa o szkolenie,

– kontrola jakości,

– opis organizacji z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: wydajność pracy, rotacja pracowników; choroby, absencje i wypadki pracownicze;

2. Na poziomie zespołów pracowniczych:

– jakość relacji międzyludzkich;

– informacje pochodzące od współpracowników, przełożonych, kierowników wyższego szczebla, tj. osób decyzyjnych,

– normy jakości i wydajność pracy,

– proces pracy,

3. Na poziomie pojedynczych pracowników:

– prośby kierowników o szkolenie oraz wyniki ocen okresowych;

– poziom wiedzy i umiejętności oraz skargi klientów;

– nagrody oraz kary.

Odpowiedzi udzielone w sondażu (przez opiniodawców zatrudnionych w podmiotach, w których diagnozowano sposób realizacji identyfikacji potrzeb szkoleniowych) wskazują, że metodyka DPS jest poprawna, co wynika wprost z potwierdzenia możliwości ustalenia większości założeń do przedsięwzięcia szkoleniowego na podstawie realizowanych diagnoz potrzeb. Założeniem wskazanym jako niemożliwe do zidentyfikowania jest to dotyczące zaplanowania ewaluacji prowadzonych szkoleń. Można sądzić, że osoby odpowiedzialne za DPS w trakcie planowania szkolenia nie koncentrują się na przyszłej perspektywie badania efektywności zrealizowanego już szkolenia. W dłuższym horyzoncie czasu podejście to może generować bariery przy organizacji kolejnych szkoleń. Etap ten często traktowany jest jako fakultatywny, ponieważ ewaluacja szkolenia, czyli to jakie umiejętności i na jakim poziomie uzyskał pracownik w trakcie szkolenia, identyfikowana jest z weryfikacją efektów szkolenia pracownika w codziennej pracy. Bywa jednak, że pracownik od razu po szkoleniu nie wykorzystuje wiedzy, którą zgłębił w trakcie szkolenia. W tej sytuacji osoba odpowiedzialna za politykę szkoleniową w firmie nie wie, czy pracownik dys-

ponuje już odpowiednimi kompetencjami, czy być może potrzebuje szkolenia uzupełniającego lub doskonalącego.

Szkolenie jest przedsięwzięciem uwarunkowanym licznymi szansami, ale również ograniczeniami o charakterze: psychologicznym, organizacyjnym, technicznym, formalnym i finansowym. Do kryteriów determinujących perspektywę zrealizowania szkolenia opiniodawcy w większości zaliczyli: utracony przychód w trakcie szkolenia, wielkość nakładów, rozmiary budżetu szkoleniowego i stopień konieczności szkoleń.

DPS warunkuje użyteczność całego procesu szkoleniowego. Osoba odpowiedzialna za pozyskiwanie wiedzy o potrzebach na wszystkich trzech poziomach powinna posiadać umiejętność zidentyfikowania i zinterpretowania obecnej sytuacji w organizacji (analiza bieżąca potrzeb szkoleniowych), ale również tą pozwalającą na skonstruowanie wizji, a więc tego co będzie się działo w przyszłości (analizy prospektywne). Szeroka optyka na DPS wymaga twórczego i kreatywnego podejścia oraz logicznego myślenia. Dokonywanie wielu analiz i porównań wpływa na możliwość pozyskiwania istotnych informacji pomagających w prawidłowym rozwoju zasobów ludzkich i poszerzaniu ich kompetencji. Ważne jest również interdyscyplinarne podejście do analizowanych zagadnień. Osoba odpowiedzialna za DPS legitymująca się wiedzą z kilku dziedzin jest w stanie odpowiednio zaplanować i koordynować przedsięwzięcie szkoleniowe.

DPS to wartość dla organizacji potwierdzająca lub zaprzeczająca istnienie problemów. Może również usprawnić rozpoznanie problemów pośrednich, zawoalowanych, stanowiących swego rodzaju „wąskie gardło” (ich rozmiar, skalę, metody reakcji), które nierozwiązane mogą doprowadzić do wykrycia się rozległych problemów. Pozwala także na odróżnienie rozwiązań, które wymagają szkolenia od tych, które go nie wymagają, lub wyłonić pracowników, którzy uczestniczyli już w szkoleniach, ale z różnych przyczyn nie zastosowali nabytych umiejętności w praktyce.

Podjęta w niniejszym rozdziale problematyka to temat otwarty. Zaprezentowano w nim wyniki badań cząstkowych, pilotażowych. Jednocześnie pozyskany materiał badawczy jest katalizatorem zainicjowania badań na szerszą skalę w bliższej perspektywie czasowej i porównania ich wyników z badaniami już przeprowadzonymi.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2007, 2011.
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 1995.
- Bąkowska-Morawska U., *Techniki decyzyjne i organizatorskie: ujęcie praktyczne*, PWSZ im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2008.
- Bitkowska A., Weiss E., *Wybrane koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Vizja Press&It, Warszawa 2015.
- Błaszczyk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Bogdanienko J., Piotrowski Wł. (red.), *Zarządzanie, Tradycja i nowoczesność*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Boguszewicz-Kreft M., Gmińska R, Sokołowska K. (red.), *Doskonalenie zarządzania organizacją. Teoria i praktyka*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 40/2015, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku oraz Współwydawca CeDeWu, Warszawa 2015.
- Boydell T., Malcolm L., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2013.
- Czaja S., Becla A., Włodarczyk J., Poskrobko T., *Wyzwania współczesnej ekonomii. Wybrane Problemy*, Difin, Warszawa 2012.
- Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Davenport T.H., *Thinking for living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business Press, Boston 2005.
- Flajszok I., Męczyńska A., Michna A., *Zarządzanie publiczne. Nieprogramowalne decyzje w jednostkach oświatowych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Wydawnictwo Narodowego Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Forlicz S., *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Frączek C., *Innowacje w edukacji finansowej społeczeństwa*, Uniwersytet Ekonomicznych w Katowicach, Katowice 2014.
- Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2010.

- Grudzewski M.W., Hejduk K.I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- Grzywacz J. (red.), *Finanse przedsiębiorstw. Systemy i procedury*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
- Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010.
- Kisielicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej, Kielce 2010.
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
- Kossowska M., S. Jarmuż, T. Witkowski, *Psychologia dla trenerów*, ABC Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą – koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
- Kunikowska S., Kryniecka-Piotrak A., (red.), *Edukacja społeczeństwa w XXI wieku*, Dom Wydawniczy Tchu, Warszawa 2009
- Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk 2004.
- Michalski M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Mytlewski A., *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Noga B., Noga N., Dejnaka A., *Edukacja ekonomiczna polskiego społeczeństwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Wydanie I, Warszawa 2016.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Penc J., *Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Penc J., *Zarządzanie w biznesie i administracji, Zasady działania operacyjnego i strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2017.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.
- Polanyi M., Sen A., *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, Chicago 2009.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pułaska-Turyńska B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011.
- Robbins P.S., *Skuteczne podejmowanie decyzji*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005.
- Roman K.W., *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2012.
- Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Rzepka A., *Globalizacja w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe „SILVA RERUM”, Poznań 2013.
- Soniewicki M., *Zarządzanie wiedzą a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa międzynarodowego. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa 2017.

- Stewart T.A., *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Nicholas Brealey, London 1997.
- Suchar M., *Rekrutacja kandydatów metodą IPK*, ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2005.
- Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Świerzyński R., *Rozmowa kwalifikacyjna. Jak wybrać najlepszych kandydatów*, IPK ODDK Sp. z o.o., Gdańsk 2000.
- Tendera-Właszczuk H., Bąba W., Zajączkowska M. (red.), *Nowe wyzwania integracji Europejskiej*, Difin, Warszawa 2016.
- Trajer J., Paszek A., Iwan S., *Zarządzanie wiedzą. Zarządzanie i inżynieria produkcji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Tyszka T., *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, GWP, Gdańsk 1999.
- Urban P., *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- Woźniak A., *Decyzje w warunkach współzawodnictwa*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2013.
- Zeliaś A., B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002.
- Zieliński K. (red.), *Finansowe aspekty rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Artykuły/rozdziały w wydawnictwach zwartych

- Becla A., Czaja S., *Rozwój problemów ekonomii informacji i komunikacji we współczesnej myśli ekonomicznej*, [w:] S. Czaja, A. Becla, J. Włodarczyk, T. Poskrobko, *Wyzwania współczesnej ekonomii, Wybrane problemy*, Difin, Warszawa 2012.
- Bukowitz W.R., Williams R.L. [w:] K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford 2005.
- Czapla T., Malarski M., *Zarządzanie pozyskiwaniem i rozwojem wiedzy w organizacji*, [w:] W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Igielski M., *Produktywność pracowników wiedzy jako główne wyzwanie zarządzania XXI wieku*, [w:] M. Boguszewicz-Kreft, M. Rozkwitalska (red.), *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Współwydawca CeDeWu, Warszawa 2013, Tom 22/2013.
- Janczewska D., *Logistyczno-marketingowe uwarunkowania transferu wiedzy w sektorze mikro przedsiębiorstw*, [w:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Funkcje przemysłu i usług w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, Polskie Towarzystwo Geograficzne Warszawa, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Warszawa-Kraków 2013.
- Janczewska D., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako zasobem mikro przedsiębiorstwa*, [w:] M. Piekut (red.), *Nauka gospodarce – gospodarka nauce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2014.
- Król H., *Proces szkolenia pracowników* [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
- Nowak K.A., Cichowicz E., *Poziom świadomości i wiedzy ekonomicznej w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej a jego konsekwencje społeczno – ekonomiczne*, [w:] K. Opolski, J. Górski (red.), *Wyzwania integracji gospodarczej w Unii Europejskiej*,

- Wydawca Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Zarządzania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2016.
- Raczkowski K., *Bezpieczeństwo finansowe*, [w:] J. Płaczek, *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie. Zarządzanie bezpieczeństwem*, Difin, Warszawa 2014.
- Rohatyński R., *Wpływ postaw menedżerów na decyzje prognostyczne*, [w:] M. Zajkowska (red.), *Zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach zmienności otoczenia, Aktualne tendencje rozwojowe i wyzwania*, Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Tom 50, Gdańsk 2017.
- Rydlewski G., *Decydowanie* [w:] G. Rydlewski (red.), *Decydowanie publiczne. Polska na tle innych państw członkowskich Unii Europejskiej*, ELIPSA Dom Wydawniczy i Handlowy, Warszawa 2011.
- Rzepka A., *Teoria czy praktyka procesu globalizacji* [w:] A. Rzepka, *Globalizacja w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe SILVA RERUM, Poznań 2014.
- Światowy G., *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju konsumpcji gospodarstw domowych w Polsce*, [w:] K. Hanusik i A. Dudek (red.), *Konsumpcja gospodarstw domowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2013.
- Trawińska K., *Rozmowa kwalifikacyjna jako narzędzie zarządzania kadrami* [w:] Z. Antczak (red.), *Funkcja personalna we współczesnej organizacji. Wybrane zagadnienia zarządczo-analityczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Wojnarowska M., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

Artykuły w wydawnictwach ciągłych

- Lachowicz T., *Optymalizacja wielokryterialna decyzji w zagadnieniach bezpieczeństwa funkcjonowania podmiotu*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 235.
- Szczygieł A., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 2.
- Wojciechowska-Filipek S., *Zniekształcenia informacji a bezpieczeństwo decyzji finansowych, Teoria stabilności finansowej. Test praktyki XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 9, cz. 3 Teoria stabilności finansowej. Test praktyki XXI wieku.

Encyklopedie i słowniki

- Chełpa S., *Wywiad*, [w:] T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Encyklopedia Popularna PWN CD-ROM, Edycja 2013.

Akty prawne

- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.
(Dz. U. z 2015 poz. 584 ze zm.)

Źródła internetowe

- Badania*, <https://www.nbportal.pl/edukacja-w-nbp/badania> (online: 28.11.2017).
- Badanie procesów rekrutacji*, eSelektio, Poznań 2013,
http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/image/raporty/2013/12_grudzien/05/Badanie_rekrutacji.pdf, (online: 30.07.2016).
- Dofinansowanie projektów z zakresu edukacji ekonomicznej*,
<https://www.nbportal.pl/edukacja-w-nbp/dofinansowanie-nbp>
(online: 28.11.2017).
- Grudzewski M.W., Hejduk K.I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, E-mentor nr 1(8)/2005, Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej, (<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115>, (online: 31.10.2017).
- Grygiel Ł., *Edukacja finansowa i ekonomiczna w Polsce – co wiemy dziś?*,
<http://stomonet.pl/edukacja-finansowa-i-ekonomiczna-w-polsce-co-wiemy-dzis/>
(online: 28.11.2017).
- Sopińska A., Wachowiak P., *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 3(15), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/15/id/309>, (online: 4.11.2017).
- Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2007-2013*, Warszawa, 27 czerwiec 2007 r.,
http://www.cyfrowyurząd.pl/gfx/cyfrowyurząd/files/iza/strategia_rozwoju_spoleczenstwa_informacyjnego-projekt.pdf (online: 26.04.2018).

O Wydawnictwie

EXANTE

⇒ Profil wydawniczy

Wydawnictwo Naukowe Exante specjalizuje się w publikacjach akademickich i publikacjach naukowych.

Nakładem Wydawnictwa Naukowego Exante ukazują się publikacje książkowe i publikacje elektroniczne, przede wszystkim: monografie naukowe autorskie, współautorskie i wieloautorskie.

W dorobku Wydawnictwa znajdują się publikacje naukowe z obszaru nauk społecznych, humanistycznych, ekonomicznych, prawnych, medycznych i innych.

Misja Wydawnictwa Naukowego Exante to popularyzacja dorobku naukowego Autorów publikacji.

⇒ Współpraca

Exante współpracuje z uczonymi z różnych ośrodków naukowych w kraju i za granicą w charakterze autorów, redaktorów i recenzentów. Obsługuje konferencje, targi, kongresy i sympozja.

⇒ Adresaci oferty wydawniczej

Oferta Wydawnictwa skierowana jest do studentów, doktorantów, pracowników naukowych i wszystkich zainteresowanych publikowaniem naukowym.

⇒ Oferta

Exante specjalizuje się w wydawaniu publikacji i prac naukowych w formie książkowej oraz elektronicznej.

Oferujemy możliwość wydania:

- monografii autorskiej,
- monografii współautorskiej lub rozdziału w monografii współautorskiej,
- rozdziału w ramach monografii naukowej wieloautorskiej,
- publikacji naukowej innej niż monografia,
- publikacji pokonferencyjnej,
- publikacji będącej rezultatem innych wydarzeń naukowych,
- prac habilitacyjnych i doktorskich (również w formie monografii naukowych),
- prac promocyjnych: magisterskich, inżynierskich, licencjackich (również w formie monografii naukowych).

Zapraszamy do współpracy



ISBN 978-83-66187-03-0 (PDF)

ISBN 978-83-66187-02-3 (oprawa miękka)