

Autorski system kształcenia jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego

Wstęp

Systematyzacja wiedzy w celu tworzenia nowych standardów, służących podnoszeniu jakości i kultury zarządzania oraz integracji kompetencji pracowników była bezpośrednim bodźcem do utworzenia w przedsiębiorstwie uniwersytetu korporacyjnego. „Jest on narzędziem strategicznym pomagającym macierzystej organizacji w realizacji jej misji przez działalność edukacyjną”[1].

Niniejszy referat przedstawia celowość tworzenia tego typu struktur w przedsiębiorstwach, pokazuje budowę instytucji szkoleniowej oraz sposób zarządzania nią. Ponadto zostaną zaprezentowane aspekty integracyjne, jakie towarzyszą funkcjonowaniu uniwersytetu, a także przykłady programów szkoleniowych. Zwrócono również uwagę na charakter relacji powstałych w wyniku współpracy różnych podmiotów oraz zasobów niezbędnych do funkcjonowania Kompleksowego Systemu Kształcenia (KSK). Obiektem rozważań jest właściwe definiowanie i systematyzowanie wiedzy, która jest niezbędna dla organizacji zaś przedmiotem autorski Kompleksowy System Kształcenia.

Celem referatu jest wykazanie zasadności tworzenia w przedsiębiorstwach uniwersytetów korporacyjnych, przedstawienie modelu łączenia w procesie edukacyjnym interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Ponadto zadaniem autora jest przedstawienie studium przypadku funkcjonowania autorskiego systemu kształcenia oraz jego wkładu w realizację strategicznych celów organizacji. Postawiono tezę, iż KSK jest praktycznym narzędziem zarządzania wiedzą, dającym systemowy ogłęd edukacji w przedsiębiorstwie. Systemowość polega na całościowym widzeniu procesu w ramach szkolenia interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Powstał produkt, który można uruchomić w dowolnej organizacji. Model KSK można wdrożyć w dużych firmach oraz mniejszych podmiotach.

W pracy zastosowano następujące metody badań, takie jak: analiza systemowa, model przyczynowo-skutkowy, praca zespołowa, strategia kolektywna, mierzalne cele jakościowe, bezpośrednia obserwacja, ankiety ewaluacyjne. Rezultatem pracy jest prezentacja systemu edukacyjnego, będącego integratorem interesariuszy pozwalającym w innowacyjny sposób spojrzeć na transferowanie wiedzy pomiędzy kooperującymi ze sobą podmiotami. Rozwiązanie takie buduje relacje, które wpływają na rozwój wszystkich stron oraz pozwalają na wypracowanie poczucia bezpieczeństwa w przedmiotowej grupie interesów.

Edukacja w organizacji – geneza powstania KSK.

„Jedyna szansa na pozytywne przejście zmian jest związana z umiejętnością uczenia się. Te jednostki, które są w stanie uczyć się, są także w stanie z sukcesem przechodzić przez wszelkie niemal zmiany”[2]. Cytując słowa autora *Piątej dyscypliny* Petera Senge, mam na uwadze zapewnienie organizacji ciągłości procesu edukacyjnego, a tym samym przetrwanie i rozwój w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Organizując uniwersytet korporacyjny w ramach Kompleksowego Systemu Kształcenia określiliśmy swoją drogę rozwoju poprzez proces ciągłego doskonalenia kadry pracowniczej oraz interesariuszy zewnętrznych, co pozwala nam na wspólne przechodzenie procesu zmian. Firma Laskomex w strategicznym dokumencie, jakim jest Polityka Jakości określa się mianem „organizacji uczącej się”[3], co podkreśla wagę, jaka przykładana jest do rozwoju pracowników. „Niezależnie od swego pochodzenia, idee te są impulsem dla procesu wprowadzania usprawnień w firmie. One same nie wystarczą jednak do zbudowania organizacji uczącej się. Jeżeli nie będą im towarzyszyły zmiany w sposobie wykonywania pracy, nadal będzie można mówić jedynie o istnieniu potencjału do wprowadzania ulepszeń”[4]. Rozwiązaniem jest właściwe usystematyzowanie i standaryzacja wiedzy oraz wykorzystanie procesu ewaluacyjnego, ocena efektywności i skuteczności działań edukacyjnych - obserwacja zmian zachodzących w pracy firmy.

Laskomex preferuje pracę grupową, wynosząc tę metodę ponad indywidualne działania, a proces edukacyjny jest czymś naturalnym związanym ze wzrostem organizacji. A zatem rzecz można, że kolejnym przyczynkiem narodzin KSK była społeczna teoria uczenia się Etienne Wengera. „Wiele organizacji rozumie uczenie się jako proces o indywidualnym charakterze, realizowany w ramach szkoleń organizowanych poza miejscem pracy. Wenger opracował społeczną teorię uczenia się, zbudowaną na dwóch następujących założeniach: (a) uczenie się jest dla człowieka równie naturalną rzeczą jak jedzenie czy spanie, (b) człowiek uczy się bezwiednie poprzez aktywne uczestnictwo w życiu różnych grup społecznych”[5]. Teorię tę przyjęto jako jedną z wytycznych do gromadzenia i identyfikowania zasobów wiedzy organizacji, czyli „aktywów intelektualnych, będących sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swych działaniach. Zasoby wiedzy obejmują również dane i informacje, na bazie których budowana jest wiedza indywidualna i zbiorowa”[6].

Kompleksowy System Kształcenia – program autorski.

„Wspólna wizja, szczególnie ta o charakterze wewnętrznym, podnosi aspiracje ludzi. Praca staje się częścią realizacji nadrzędnego celu, ucieleśnionego w produktach, czy usługach świadczonych przez organizację”[7]. Wizja KSK powstała w procesie pracy zespołowej i jest efektem strategii kolektywnej pracowników firmy Laskomex.

Załączki uniwersytetu korporacyjnego przejawiały się w przedsiębiorstwie w 2003 roku, kiedy to po raz pierwszy zorganizowano szkolenie z obszaru jakości, co było jednoznaczne z certyfikacją systemu zarządzania jakością.

Proces edukacyjny jest ewolucją kreującą rozwój pracowników w obszarach profesjonalnych i społecznych, bezpośrednio wpływa na poziom kultury organizacyjnej i wiąże się ze zmianami, które nieustannie przejawiają się w życiu każdego przedsiębiorstwa. „W stabilnym otoczeniu organizacje wykształcają rutynowe zachowania, a w obliczu częstych szybkich zmian – zdolności dynamiczne”[8]. „A zatem dostrajanie się do zewnętrznego otoczenia firmy jest zadaniem, które musi stać się udziałem nie tylko naczelnego kierownictwa, ale również każdego pracownika firmy. Musi być ono częścią procesu edukacyjnego”[9].

KSK pozwala na wdrożenie w przedsiębiorstwie wiedzy zdefiniowanej jako niezbędnej dla tej organizacji. Autorski system kształcenia daje efekt spójności merytoryki szkoleń z filozofią i wektorem rozwoju organizacji. „To właśnie odpowiednie proporcje między poszczególnymi umiejętnościami w firmie budują jej przewagę konkurencyjną. Kluczowe kompetencje, nazywane często rdzeniem umiejętności firmy, mogą również być rozumiane jako zespołowa wiedza organizacji z zakresu koordynacji umiejętności produkcyjnych i integracji wielu technologii”[10].

KSK przyświeca idea systemowego oglądu edukacyjnych potrzeb organizacji. „Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie, a nie statycznych zdjęć migawkowych”[11]. Proces edukacyjny jest ciągły i opiera się na klasycznym schemacie cyklu Kolba: doświadczenie, refleksja, formułowanie teorii oraz czynne eksperymentowanie. Obok tradycyjnych metod nauczania prowadzone są szkolenia e-learningowo, nie tylko w języku polskim lecz również w językach obcych dla zagranicznych interesariuszy.

Cele Kompleksowego Systemu Kształcenia, opracowano na podstawie syntezy siedmiu poziomów bezpieczeństwa, które są spójne z wytycznymi zawartymi w planach perspektywicznym oraz strategicznym przedsiębiorstwa i determinują kierunek rozwoju uniwersytetu korporacyjnego.

Poniżej zamieszczono kluczowe cele KSK.

- Ciągłe doskonalenie kultury organizacyjnej, jako procesu stosowanego i docenianego przez kierownictwo firmy i pracowników działów. Ustawiczne szkolenie oraz przekazywanie wiedzy interesariuszom w procesie pracy i szkoleń,
- Rozwijanie kultury biznesu - Promocja kultury organizacyjnej,
- Rozwój wiedzy i umiejętności – Ciągłe kształcenie i wymiana doświadczeń,
- Wzmocnienie identyfikacji pracowników z firmą,
- Motywowanie pracowników do pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności,

- Rozwój umiejętności i zdolności przywódczych liderów zespołów,
- Rozwój kadry zarządzającej i przygotowanie jej do podejmowania kreatywnych decyzji biznesowych w obliczu dynamicznego rozwoju firmy i zmian jej otoczenia,
- Zaangażowanie kierownictwa w proces uczenia się oraz nauczania przywództwa wśród swoich sukcesorów,
- Rozwój technik szkoleniowych takich jak mentoring, facilitating i coaching,
- Wspieranie twórczych inicjatyw pracowników zwiększających szybkość osiągnięcia wyznaczonych celów,
- Planowanie indywidualnych ścieżek karier pracowników, standaryzacja stanowisk pracy,
- Upowszechnianie zdobytej wiedzy w otoczeniu firmy i rozwijanie działalności Grupy Naukowej,
- Rozszerzenie wiedzy pracowników na temat samoorganizowania się zespołów pracowniczych,
- Zaznajamianie oraz omawianie z uczestnikami systemu samorządowego najlepszych praktyk m. in. biznesu społecznie odpowiedzialnego,
- Szkolenie uczestników systemu samorządowego w zakresie działania i wykorzystywania teorii uniwersalnego kierowania,
- Rozwój i promowanie organizacji wspierających biznes społecznie odpowiedzialny.

Zasady Kompleksowego Systemu Kształcenia:

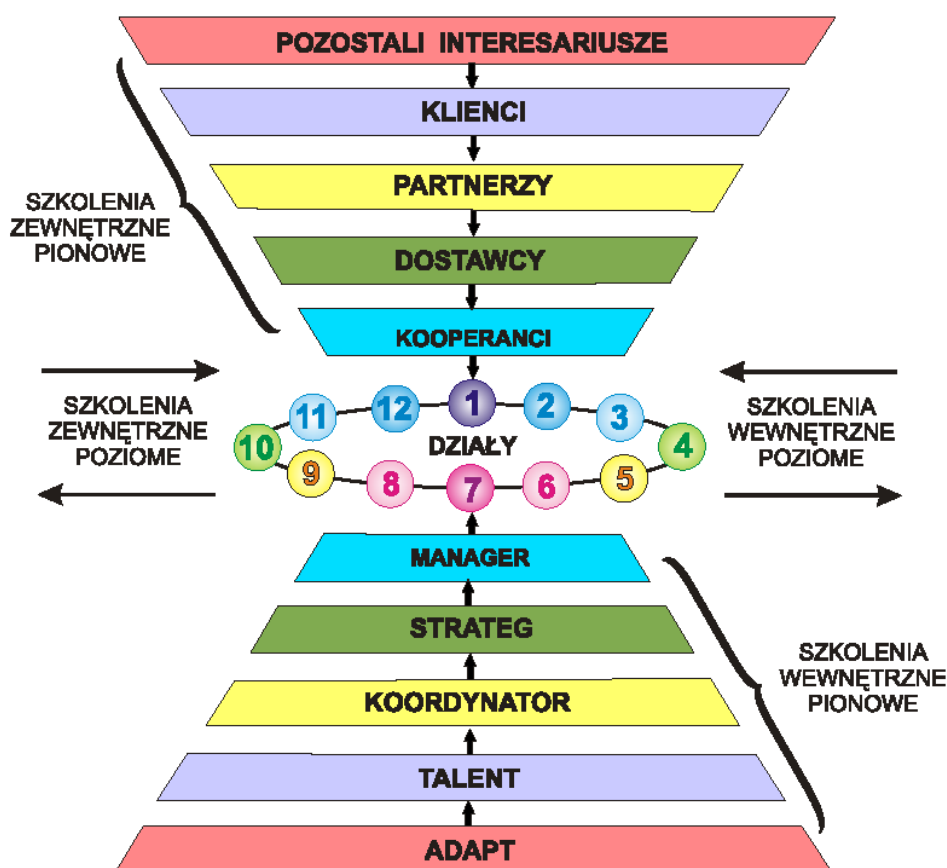
- Kompleksowość – działalność w ramach wszystkich struktur organizacji, uczestnictwo w procesie edukacyjnym zarówno interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych,
- Ciągłość – związana jest ze wzrostem pracownika i jego ścieżką rozwoju. Przechodząc kolejne etapy modelu KSK pracownik awansuje w ramach struktur. Zasada ta obrazuje spójność systemu z indywidualnymi potrzebami i ambicjami pracowników,
- Systemowość – ogłęd przyczynowo skutkowy, kompleksowy rozwój pracownika.

Proces **kierowania** w KSK przebiega według schematu systemu samorządowego. Oznacza to, iż uniwersytet korporacyjny zarządzany jest przez tzw. trójkąt, składający się menedżera odpowiadającego za zadania taktyczno - operacyjne, stratega widzącego celowość działań oraz koordynatora pełniącego funkcję organizacyjną.

Aspekt integracyjny przejawia się w preferowanym modelu pracy zespołowej. Zacieśnianie współpracy pomiędzy pracownikami różnych działów firmy, którzy uczestniczą we wspólnym programie szkoleniowym oraz aktywnej kooperacji z interesariuszami zewnętrznymi. Aktywność w

tym obszarze przejawia się również w kontaktach z firmami szkoleniowymi oraz ośrodkami szkoleniowo-konferencyjnymi z których usług korzystamy.

SCHEMAT BUDOWY KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU KSZTAŁCENIA W FIRMIE LASKOMEX



Schemat 1. Schemat budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia firmy Laskomex

Źródło: Materiały Działu Perspektyw Rozwojowych

Programy szkoleniowe są dedykowane odpowiednim grupom pracowniczym oraz interesariuszom zewnętrznym. Uniwersytet korporacyjny niesie wiedzę z zakresu rdzenia umiejętności firmy.

Szkolenia wewnętrzne pionowe

Edukacja jest ściśle powiązana ze ścieżką kariery pracownika, czyli obejmowaniem nowych funkcji w ramach struktury organizacji. Proces szkoleniowy inicjowany jest tuż po podjęciu zatrudnienia, a niekiedy przed nawiązaniem stosunku pracy. Dotyczy to programu Adapt (patrz schemat powyżej), kiedy to szkolimy nowo zatrudnione osoby lub kandydatów do pracy. Program ten

ma na celu integrację z otoczeniem, przedstawienie filozofii przedsiębiorstwa i jego kierunku rozwoju oraz zrozumienie zachodzących procesów wewnętrznych. Na podstawie ewaluacji należy jednoznacznie stwierdzić, że Adapt jest sukcesem KSK, gdzie w optymalny sposób następuje wdrożenie nowych pracowników. W szkoleniu uczestniczą też osoby bezrobotne, co jest naszym wkładem w realizację celów naszych nadsystemów (branży, państwa...).

Jednym ze sztandarowych założeń KSK jest kreowanie liderów. „Przywódcy na wysokim poziomie zmieniają świat na lepsze dzięki temu, że przedmiotem ich zabiegów jest większe dobro. Ulepszanie świata wymaga jednak szczególnego rodzaju przywódcy: przywódcy służebnego”[12]. Jego rolą jest łączenie aspektów bycia liderem zespołu a jednocześnie służenie swoim pracownikom. Przywództwo służebne łączy w sobie element przekazania wizji i zjedwania w niej zespołu oraz sam proces jej wdrażania. „Max DuPree, legendarny przewodniczący firmy Herman Miller i autor *Przywództwo jest sztuką* (Leadership is An Art), porównał tę rolę lidera do pracy nauczyciela w trzeciej klasie, który ciągle powtarza uczniom podstawy. „Jeśli chodzi o wizję i wartości musisz mówić o nich wciąż i wciąż, i wciąż, aż ludzie w końcu to zrozumieją, rozumieją, rozumieją!”[13]. Właśnie takich liderów chcemy kształtować a pierwszym krokiem jest szkolenie Talent, które w głównym stopniu zorientowane jest właśnie na poznanie umiejętności przywództwa sytuacyjnego.

Kolejne etapy szkoleń wewnętrznych pionowych związane są z trójpodziałem władzy w organizacji. Tak przejawia się droga awansu pracownika a pierwszym programem jest Koordynator. Przekazywana wiedza skoncentrowana jest na elementach przywództwa ze szczególnym uwzględnieniem aspektów personalno-kadrowych oraz podstaw organizacji pracy. Program jest ściśle powiązany z funkcją jaką pełnią koordynatorzy w strukturach przedsiębiorstwa. Analogia pojawia się w cyklu szkoleniowym Strateg. Kształtujemy tu umiejętności strategicznego i systemowego oglądu organizacji oraz jej otoczenia. Strateg musi być przywódcą wizjonerem wskazującym cele i dbającym, aby zespół w swych działaniach taktyczno- operacyjnych nie zszedł z obranej ścieżki. Można by rzec, że podstawą tego programu jest zarządzanie przez cele. Wartym zasygnalizowania jest fakt, że to właśnie strateg w dziale odpowiada za rozwój pracowników i edukowanie ich, mając świadomość, że „wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi i organizacją jest o wiele ważniejszym majątkiem, mający większy wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa niż klasyczne materialne aktywa”[14]. Ostatnim szkoleniem w ramach wewnętrznych pionowych jest Menedżer. Program skierowany do topmenedżmentu przedsiębiorstwa. Typowa kompilacja aspektu wizjonerskiego z działaniami wdrożeniowymi. Podobnie jak poprzednie programy Menedżer obfituje w moduły warsztatowe, aktywizujące uczestników i wskazujące konkretne rozwiązania.

Szkolenia zewnętrzne poziome

To grupa szkoleń, w których uczestniczą pracownicy Laskomex'u w ramach edukacji w zewnętrznych instytucjach szkoleniowych. Zdobyta tam wiedza rozpowszechniana jest w firmie według schematu opisanego poniżej.

Szkolenia wewnętrzne poziome

W tej grupie napotykamy na szkolenia samodoskonalące, których podstawową ideą jest oddanie wiedzy. Oznacza to, że pracownicy po zakończeniu zewnętrznego etapu edukacji zobowiązani są do przekazania pozyskanej wiedzy wybranym współpracownikom, pomnażając tym samym kapitał intelektualny organizacji oraz jej konkurencyjność. Tego typu szkolenia organizowane są wewnątrz działów oraz pomiędzy nimi. Na tym etapie zapraszamy do uczestnictwa interesariuszy zewnętrznych, którzy chcą zapoznać się ze zdobytą przez nas wiedzą.

Szkolenia zewnętrzne pionowe

W tej grupie w głównej mierze uczestniczą pracownicy firm kooperujących z Laskomexem. Większość uniwersytetów korporacyjnych koncentruje się na kształceniu własnych pracowników. Kompleksowy System Kształcenia obejmuje swoim działaniem również edukowanie podmiotów zewnętrznych. Wypracowaliśmy zintegrowany i kompleksowy system obejmujący swoim działaniem wszystkich interesariuszy. Jego założenia realizujemy rozwijając nasze otoczenie zewnętrzne, mając świadomość wagi wyrównywania poziomów we wspólnej grupie interesów.

Pionowe zewnętrzne programy szkoleniowe są spójne z przywołanym wcześniej rdzeniem umiejętności firmy. Kształtujemy poziom wiedzy naszych interesariuszy zewnętrznych podnosząc świadomość w zakresie zaangażowania ich pracowników w sam proces przyswajania wiedzy oraz transferowania jej wewnątrz organizacji. „W dobrze zarządzanych firmach zaangażowanie w program zarządzania wiedzą jest skutkiem:

- przekonania panującego wśród pracowników, że wiedza jest najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa,
- istnienia lidera, który sprawuje pieczę nad programem”[15].

Szkolenia w tym obszarze zostały zróżnicowane ze względu na przyporządkowanie interesariuszy do konkretnych grup, co wiąże się z różnymi potrzebami edukacyjnymi. Do kooperantów, którzy współtworzą produkty Laskomex'u kierowane są głównie programy z obszarów systemów zarządzania jakością oraz szeroko pojętej wiedzy biznesowej opartej o ponad 20 letnie doświadczenia naszej organizacji. Podobny zakres dotyczy dostawców towarów i usług. Sektor partnerów został podzielony na krajowych i zagranicznych. Pierwsza grupa koncentruje się w sferze

pracowników z obszaru całej organizacji. Daje to możliwość pozyskania specjalistów z wielu dziedzin. Uniwersalność tego rozwiązania polega na zamienności funkcji, tzn. dziś jestem na szkoleniu jako uczestnik, jutro zaś prowadzę zajęcia z zakresu swojej profesji. Pracownicy działający w KSK zostali wyselekcjonowani spośród całej załogi Laskomex'u. Obok czynnika ludzkiego w aspekcie zasobowym pojawiają się elementy o charakterze materialnym. Uniwersytet wykorzystuje sale konferencyjne w siedzibie przedsiębiorstwa oraz własne centrum konferencyjno-szkoleniowe.

Podsumowanie

Kompleksowy System Kształcenia należy postrzegać nie tylko jako proces edukacyjny interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych firmy Laskomex, ale również jako uniwersalne narzędzie służące rozwojowi każdej organizacji. Przedstawiony model daje możliwość zastosowania w dużej organizacji ponadnarodowej oraz w mniejszych i średnich przedsiębiorstwach. Kluczem jest systemowe zobaczenie zagadnienia edukacji oraz wykorzystanie rozwiązań w zakresie partycypacji pracowniczej w procesie zarządzania.

Wdrożenie w firmie Laskomex autorskiego systemu kształcenia zaowocowało wzrostem wskaźników szkoleniowości oraz oceny skuteczności szkoleń. Wzrost świadomości pracowników przekłada się również na cele strategiczne organizacji. „Zarządzanie wiedzą może służyć uzupełnieniu tradycyjnego planowania strategicznego poprzez sformułowanie celów związanych z pozyskaniem specjalistycznej wiedzy, jaka będzie potrzebna w przyszłości. Plany zarządzania wiedzą określają, które umiejętności należy rozwijać, które chronić, a które można uznać za zbędne”[16]. „Tworzenie wiedzy musi być wpisane w wielki plan strategiczny”[17], który swym działaniem obejmuje całą organizację oraz otoczenie zewnętrzne.

W ramach rozwoju KSK i procesu zarządzania wiedzą, zamierzamy wdrożyć metodę IC Ratingu, która pozwoli na pomiar kapitału intelektualnego organizacji. Ponadto planujemy intensywniejsze włączenie w proces edukacyjny interesariuszy zewnętrznych. Światowe trendy w gospodarce zmiernają w kierunku peer-to-peer. Naszym celem jest szeroko pojęta wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy wszystkimi interesariuszami. Planujemy szkolenia, które wykształcą spośród naszego otoczenia trenerów, którzy w ramach swojej profesji przełożą wiedzę innym. Chcemy, żeby wszyscy uczyli wszystkich (p2p), klienci kooperantów, kooperanci dostawców itp. Mamy ambicje rozwijać Kompleksowy System Kształcenia, tworząc standardy i dając gwarancję poziomu wiedzy, jednocześnie będąc integratorem działań szkoleniowych oraz platformą edukacyjną dla otoczenia zewnętrznego.

Przypisy:

1. M. Allen, *The Corporate University Handbook*, za: S.Shinn, dz. cyt.
2. P. Sange, *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000
3. Laskomex, *Polityka Jakości*, Łódź 2006
4. D. Garvin, *Zarządzanie wiedzą*; przedruk artykułów z HBR; Gliwice 2006
5. C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005
6. G. Probst, S Raub, K Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002
7. P. Sange, *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000
8. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006
9. L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997
10. G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, HBR 1990, No 3
11. P. Sange, *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000
12. K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007
13. K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007
14. M. Kotula, *Kapitał przyszłości*, EiOP 2004, nr 4, s. 28-34
15. A.J Fazlagić, *Wdrażanie programu zarządzania wiedzą*, Controlling 2006, nr 11, s. 21-25
16. G. Probst, S Raub, K Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002
17. A.J. Fazlagić, *Co to znaczy „Oparty na wiedzy”?*, Problemy Jakości 2007, nr 9, s. 23-26

Spis schematów

Schemat 1. Schemat budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia firmy Laskomex

Spis tabel

Tabela 1. Przykładowy fragment planu działalności Kompleksowego Systemu Kształcenia

Bibliografia

1. Allen M., *The Corporate University Handbook*, za: S.Shinn, dz. cyt.
2. Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa 2007
3. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków 2001
4. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997
5. Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2005
6. Fazlagić A.J., *Co to znaczy „Oparty na wiedzy”?*, Problemy Jakości 2007, nr 9, s. 23-26
7. Fazlagić A.J., *Wdrażanie programu zarządzania wiedzą*, Controlling 2006, nr 11, s. 21-25
8. Garvin D., *Zarządzanie wiedzą*; przedruk artykułów z HBR; Gliwice 2006
9. Hamel G., Prahalad C.K, *The Core Competence of the Corporation*, HBR 1990, No 3
10. Holpp L., *Jak kierować zespołami*, Warszawa 2001
11. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa 2006
12. Kotula M., *Kapitał przyszłości*, EiOP 2004, nr 4, s. 28-34
13. Laskomex, *Polityka Jakości*, Łódź 2006
14. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002
15. Sange P., *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000
16. Stalnaker S., *Nadciaga gospodarka P2P*, HBR 2008, nr 2(60), s. 14-15