



WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu

W numerze m.in.:

Witold KIEŻUN
Studia administracyjne
w demokracji

**Grażyna PRAWELSKA-
SKRZYPEK**
Przemiany w kształceniu
administracji publicznej

Ryszard RUTKA
Halina CZUBASIEWICZ
Kryteria oceny kadry
kierowniczej

Marian GORYNIA i in.
Strategie polskich firm wobec
ekspansji inwestorów
zagranicznych

Zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi - propozycja dydaktyczna dla studentów kierunku zarządzanie i marketing

*Krzysztof Leja**

Wstęp

Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej (WZiE), który powstał w 1993 r. kształci około 2500 studentów na kierunku zarządzanie i marketing. Specyfika prowadzonego na uczelni technicznej kierunku, polega na tym, że studenci oprócz szerokiej wiedzy menedżerskiej uzyskują również niezbędne umiejętności inżynierskie wyróżniające ich na rynku pracy. Absolwenci dziennych studiów magistersko-inżynierskich otrzymują tytuł zawodowy magistra inżyniera. W latach 1993-2005 na WZiE prowadzone były początkowo studia inżynierskie i jednolite studia magisterskie, następnie studia dwustopniowe, lecz ze względu na to, że niemal wszyscy studenci studiów pierwszego stopnia deklarowali zamiar podjęcia studiów drugiego stopnia, organizację studiów zmieniono i obecnie prowadzone są one w układzie Y, co oznacza, że po V semestrze studenci stają przed wyborem - ukończenia studiów inżynierskich (7-semesteralnych) lub kontynuacji nauki na studiach magisterskich (10-semesteralnych).

Program studiów magistersko-inżynierskich obejmujący 3840 godzin, składa się z 855 g. przedmiotów podstawowych, 1095 g. przedmiotów menedżerskich, 1350 g. przedmiotów inżynierskich, 240 g. przedmiotów do wyboru oraz 300 g. przeznaczonych na przygotowanie pracy magisterskiej. Jednym z przedmiotów do wyboru jest Zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi prowadzone dla studentów IX semestru magisterskich studiów uzupełniających w liczbie 30 g.

Celem opracowania jest wskazanie na znaczenie wiedzy i umiejętności zarządzania organizacjami niekomercyjnymi dla absolwentów kierunku zarządzanie i marketing. Zakres opracowania obejmuje opis programu przedmiotu oraz metod prowadzenia zajęć.

Dlaczego pojawił się ten przedmiot, jako nowa propozycja w programie studiów? Główne przyczyny były następujące.

Po pierwsze, z dużym prawdopodobieństwem można przewidywać, że w Polsce sektory: publiczny i społeczny będą się rozwijały, a ich znaczenie będzie wzrastać. Dla przykładu obecnie wielkość sektora społecznego, pod względem

udziału osób tam zatrudnionych i wolontariuszy, wśród ogółu zatrudnionych poza rolnictwem, jest kilka razy mniejsza niż w krajach UE-15.

Po drugie, w państwie o ustroju demokratycznym i rozwijającej się gospodarce rynkowej zasadniczo zmieniają się zadania organizacji publicznych oraz relacje obywatel (coraz częściej nazywany klientem) - pracownik organizacji publicznej (nazywany coraz częściej menedżerem publicznym). Wymaga to głębszej refleksji nad możliwościami wdrożenia współczesnych metod zarządzania, w tym elementów zarządzania publicznego [Kozuch, 2004].

Potrzeba pilnego doskonalenia metod zarządzania organizacjami publicznymi związana jest także z innym niż dotychczas postrzeganiem ich miejsca i roli w społeczeństwie. Depersonalizacja stosunków urzędników z klientami, o której pisał M. Weber [Doktór, 2004, s.12] jest zastępowana doskonaleniem relacji pomiędzy pracownikami organizacji publicznej, pełniącymi ważną rolę społeczną, służąc klientom, oferując im określone usługi, zgodne z ich oczekiwaniami i potrzebami [Brodzowski i in., 2005].

Pytanie, czy należy przekazywać wiedzę na ten temat w trakcie studiów, jest już nieaktualne. Zastanawiać się trzeba, w jaki sposób to realizować.

Studenci kierunku zarządzanie i marketing powinni osiąść podstawy teoretyczne i poznać rodzime przykłady, dotyczące zarządzania organizacjami niekomercyjnymi zarówno publicznymi, jak i pozarządowymi. Absolwenci kierunku zarządzania i marketing coraz częściej będą bowiem znajdowali zatrudnienie w tych organizacjach. Powinni służyć tam swoją, zdobytą w trakcie studiów, wiedzą w zakresie nowoczesnych metod zarządzania.

Cele przedmiotu zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi

Opracowując program dydaktyczny przedmiotu zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi postawiono dwa zasadnicze cele:

Cel pierwszy - wykazanie zasadności istnienia i specyfiki działalności organizacji niekomercyjnych. Cel drugi - wskazanie możliwości wykorzystania instrumentów współczesnego zarządzania w tych organizacjach.

Formułowanie celu pierwszego wynikało z przekonania autora o niewielkiej wiedzy studentów dotyczącej miejsca i roli organizacji niekomercyjnych oraz faktu, iż omawiane w trakcie różnych zajęć studia przypadków i opracowywane przez studentów projekty dotyczą zwykle organizacji komercyjnych. Powoduje to, że z pola widzenia giną organizacje niekomercyjne, a wiedza o ich funkcjonowaniu nabiera, jak wskazano we wstępie, coraz większego znaczenia.

Cel drugi jest konsekwencją pierwszego i wynika z przekonania, że efektywne funkcjonowanie organizacji niekomercyjnych, z pominięciem podstawowych instrumentów zarządzania i marketingu nie jest możliwe. Dalsze utrzymywanie takiego stanu, przy coraz większych zadaniach delegowanych przez państwo organizacjom pozarządowym oraz rosnącym znaczeniu organizacji publicznych, może spowodować, że organizacje te nie będą potrafiły sprostać oczekiwaniom

społecznym. Wniosek stąd, że istnieje pilna konieczność kształcenia kadr dla organizacji niekomercyjnych, które mogą wesprzeć organizacje publiczne w trudnym procesie wdrażania zmian.

Program przedmiotu Zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi i metoda jego realizacji

Zajęcia prowadzono w formie wykładów oraz seminariów, w trakcie których studenci opracowali propozycję misji wydziału, misję uczelnianej biblioteki, oceniali jakość usług wybranej organizacji niekomercyjnej, posługując się modelem *Servqual* oraz podjęli próbę wykorzystania strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*) jako ważnego narzędzia wspomagającego realizację strategii macierzystego wydziału.

Program przedmiotu Zarządzanie organizacjami niekomercyjnymi podzielono na osiem dwugodzinnych wykładów oraz cztery dwugodzinne seminaria.

Wykłady

1. Historia i teraźniejszość organizacji niekomercyjnych.

Przedstawia ogólny cel i zakres działania organizacji niekomercyjnych, ich ogólny podział w Polsce oraz innych krajach. Wyróżniono podstawowe cechy organizacji publicznych oraz organizacji pozarządowych. Przedstawiono zmieniającą się rolę organizacji publicznych w okresie transformacji ustrojowej. Opiniowano skalę działalności organizacji pozarządowych tworzących sektor społeczny w Polsce w XX w., wskazując czynniki sprzyjające i uniemożliwiające tworzenie tych organizacji oraz zasięg i skalę ich działania. Wskazano też rolę sektora społecznego w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Omówiono ewolucję powiązań pomiędzy organizacjami niekomercyjnymi i biznesem (rys.1).

Sformulowano następujące problemy dotyczące zarządzaniem organizacjami niekomercyjnymi:

- Dlaczego zarządzanie tymi organizacjami jest wyjątkowo złożone?
- Dlaczego organizacje niekomercyjne muszą być zarządzane profesjonalnie i co to oznacza?
- Czego business może się nauczyć od tych organizacji [Drucker, 1989]?
- Czy organizacje niekomercyjne mogą przynosić zysk i jak go zmierzyć?

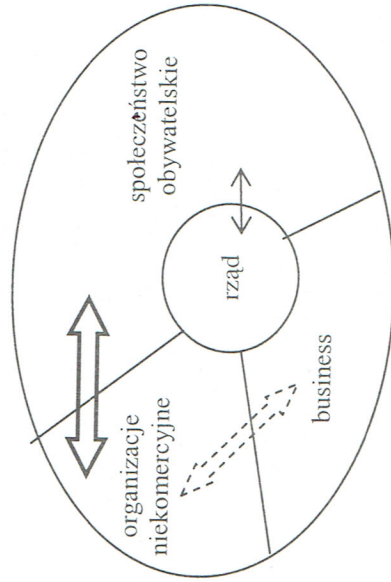
Jako ilustrację przeobrażeń organizacji publicznych w różnych krajach przedstawiono Warwick University określony przez B. Clarka jako przedsiębiorczy [Clark, 1998, s.11-38] oraz Politechnikę Gdańską, koncentrując uwagę na omówieniu struktury ich źródeł finansowania w latach 1980-2003. Na podstawie dostępnych danych, wskazano istotną różnicę w udziale środków niepublicznych, na korzyść uczelni brytyjskiej, co jest jednym z wymiernych przejawów jej przedsiębiorczości.

2. Po co organizacjom niekomercyjnym marketing?

Poszukując odpowiedzi na pytanie postawione w tytule wykładu, przywołano słowa A. Smitha, który pisał, że konsumpcja jest jedynym, ostatecznym celem

wszelkiej produkcji, na interesy producenta należy zważać tylko o tyle, o ile są niezbędne z uwagi na interes konsumenta [Sargeant, 2004, s.26]. Wskazano czynniki sprzyjające i utrudniające oraz uwarunkowania wdrażania marketingu w organizacjach publicznych i pozarządowych.

Rys 1. Miejsce organizacji niekomercyjnych w społeczeństwie



Źródło: opracowanie na podstawie: [Sargeant, 2004, s.22].

Omówiono koncepcję taktycznego i strategicznego marketingu wewnętrznego, podkreślając szczególną rolę przepływu informacji w organizacjach pozarządowych. Przedyskutowano rolę filantropii jako narzędzia marketingu w budowaniu marki (*cause branding*) dzięki łączeniu celu społecznego i komercyjnego, co wymaga bliskiej współpracy organizacji pozarządowych i firm komercyjnych. Przytoczono przykłady dotyczące Polski i innych krajów.

Wskazano trudności w orientowaniu organizacji publicznych na beneficjentów usług, zwłaszcza przestrzegano przed przyjmowaniem pozycji monopolisty i przyjmowaniu postaw protekcyjnych („bierz albo do widzenia” i „ja wiem, co dla was jest najlepsze”) [Sargeant, 2004, s.53-54], co dotyczy nie tylko organizacji pozarządowych, lecz ostatnio coraz częściej również publicznych (np. hiperkonkurencja na rynku usług edukacyjnych na niektórych kierunkach ekonomicznych czy zmieniająca się rola urzędów publicznych). Wyjaśniono specyfikę orientacji na klienta w organizacjach niekomercyjnych w porównaniu z firmami komercyjnymi.

3. Konkurencyjność organizacji niekomercyjnych.

Wprowadzając studentów w zagadnienia konkurencyjności organizacji niekomercyjnych, przedstawiono typy transakcji wymiany [Styś, 2003, s.184]. Zdefiniowano pojęcie konkurencyjności, koncentrując się na jej perspektywie dynamicznej [Bednarczyk, 2001, s.17].

Zestawiono cechy zarządzania organizacjami niekomercyjnymi dawniej i dzisiaj, wskazując na implikacje występujących różnic. Wskazano umiejscowienie, których biznes może się nauczyć od organizacji niekomercyjnych, takie jak: formułowanie misji, efektywne włączanie rady nadzorczej, tworzenie

kwalifikowanym personelem. Omówiono kolejne fazy (marketingową, finansową, strategiczną i konkurencyjną) orientacji zarządzania organizacjami publicznymi, wiążąc je z ewolucją struktury finansowania tych organizacji [Bednarczyk, 2001, s.32].

4. Jakość funkcjonowania organizacji niekomercyjnych.

Wskazano na złożoność pojęcia jakości, której znajomość jest istotna przy podejmowaniu prób „pomiaru” jakości. Omówiono model jakości usług Grönroosa oraz model *Servqual* Parasurama [Rogoziński, 2000, s.204-213; Mazur, 2001, s.81-99], opierające się na identyfikacji luk pomiędzy usługą otrzymaną a oczekiwaną. Wskazano przykład wykorzystania modelu *Servqual* w organizacjach publicznych do pomiaru jakości usług oferowanych przez wyższą uczelnię, w szczególności usług edukacyjnych.

5. Współczesne metody zarządzania organizacjami publicznymi.

Na podstawie najnowszej literatury ilustrującej teorię zarządzania publicznego przykładami polskich organizacji publicznych [Bednarczyk, 2001; Koźuch, 2004; Opolski, Modzelewski, 2004] przedstawiono mechanizmy rynkowe w sferze publicznej oraz zmiany w otoczeniu organizacji publicznych wymuszające wprowadzanie zasadniczych zmian w tych organizacjach. Omówiono różnice pomiędzy zarządzaniem publicznym oraz administrowaniem publicznym [Koźuch, 2004, s.28-40], a także między machiną biurokratyczną [Mintzberg, 1983, s.163-187] a profesjonalną biurokracją [Mintzberg, 1983, s.189-213]. Porównano tradycyjny i nowoczesny model służby cywilnej, dyskutując rozwiązania optymalne dla Polski. Opisano różne modele Nowego Zarządzania w Sektorze Publicznym [Opolski, Modzelewski, 2004, s.33-38], analizując możliwości ich adaptacji w warunkach polskich. Przeanalizowano zasadność stosowania modelu T [Koźmiński, 2005, s.100-101] w zarządzaniu organizacjami publicznymi.

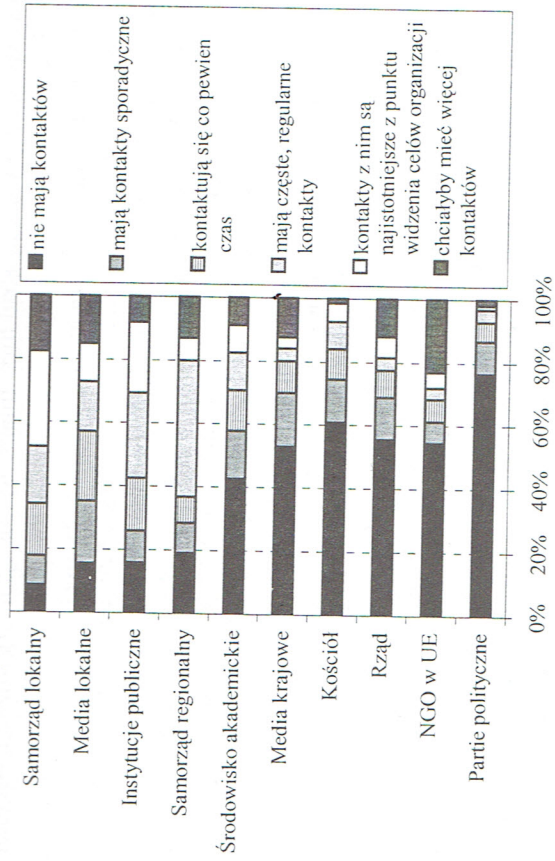
6. Wybrane metody doskonalenia jakości i efektywności funkcjonowania organizacji publicznych.

Omówiono kolejne etapy wdrażania w realiach wyższej uczelni modelu doskonalenia jakości zarządzania opracowanego przez *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Zasygnalizowano możliwość wykorzystania do doskonalenia zarządzania organizacją publiczną rachunku kosztów działań (ABC), *benchmarkingu* oraz analizy SWOT. Przedstawiono możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*) w zarządzaniu organizacją publiczną [Kaplan, Norton, 2001, s.143-172]. Rozważania teoretyczne zilustrowano przykładem macierzystej wyższej uczelni [Leja, 2003, s.69-71].

7. Podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych

Przedstawiono zasady demokracji stanowiące podstawę funkcjonowania organizacji pozarządowych. Podkreślono złożoność funkcjonowania organizacji sektora społecznego ze względu na tzw. dwoistość klienteli. Omówiono czynniki rozwoju organizacji pozarządowych. Przedyskutowano relacje sektora organizacji pozarządowych z innymi podmiotami sceny politycznej (rys.2).

Rys.2. Relacje organizacji pozarządowych z różnymi partnerami



Źródło: [Gumkowska, Herbst, 2004, s.34-35].

8. Dobre państwo, czyli państwo sprzyjające gospodarce opartej na wiedzy [Wawrzyniak, 2004, s.275-296].

Zdefiniowano sektor wiedzy oraz przedstawiono scenariusze jego rozwoju w Polsce do roku 2040 [Orlowski, 2003, s.188-216]. Na podstawie raportu KPMG pt. „Zarządzanie wiedzą w Polsce w 2004 r.” pokazano miejsce polskich organizacji w podróży wiedzy [Raport..., 2004].

Wskazano na niezwykle istotną rolę państwa oraz organizacji publicznych, zarówno rządowych, jak i samorządowych jako promotorów nowoczesnych systemów zarządzania w sektorze publicznym oraz moderatorów przebudowy systemu edukacyjnego w Polsce w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy [Wawrzyniak, 2004, s.283-285]

Seminaria

1. Tworzenie misji organizacji publicznej

A. Przykład Wydziału Zarządzania i Ekonomii

Sformulowano podstawowe pytania, na które należy odpowiedzieć przed przystąpieniem do procesu opracowania misji organizacji oraz cechy charakterystyczne misji. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu omówiono istotę misji wyższej uczelni [Jablecka, 2000, s.7-25, Koźmiński, 1999, s.237-246]. Przedstawiono misję wybranych uczelni, zarówno polskich jak i zagranicznych. W efekcie sformulowano propozycję misji macierzystego wydziału.

B. Przykład Biblioteki Głównej Politechniki Gdańskiej

Na podstawie materiałów z konferencji pt. „Zarządzanie w bibliotece naukowej. Teoria i praktyka”, organizowanej w 2003 r. przez Wyższą Szkołę Banko-

wą w Poznaniu [Nowak i in., 2004], oraz analizy źródeł internetowych przedstawiono misje wybranych bibliotek naukowych w kraju i za granicą. Przy udziale dyrektora Biblioteki Głównej Politechniki Gdańskiej przedyskutowano propozycję misji biblioteki. Efektem seminarium było zaproszenie przedstawicieli studentów do zespołu opracowującego misję i strategię Biblioteki Głównej.

2. Wykorzystanie metody *Servqual* do oceny jakości organizacji niekomercyjnej

Dokonano wyboru dowolnej, lecz ogólnie znanej organizacji niekomercyjnej (publicznej lub pozarządowej) i za pomocą kwestionariusza *Servqual* „mierząco” jakość usług przez nie oferowanych. Następnie analizowano otrzymane wyniki, wskazując na silne i słabe strony oferty każdej organizacji oraz rozważając możliwości i metody redukcji dostrzeżonych luk.

3. Strategiczna Karta Wyników (*balanced scorecard*) jako narzędzie wspomaganie realizacji strategii Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej

W oparciu o posiadaną wiedzę o strategicznej karcie wyników, studenci podjęli próbę zastosowania karty do określenia celów częściowych oraz miar sukcesu ich realizacji w odniesieniu do działalności edukacyjnej WZiE PG. Kosztowano przy tym z opracowanej w 2005 r. nowej misji i strategii wydziału.

Literatura polecana studentom

Podstawowa:

1. Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001. Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
2. Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000/2001.
3. Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004. Uzupełniająca: Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, 2004.
4. Kotler Ph., Andreasen A., *Strategic marketing for non-profit organisations*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.
5. Nowak M., Piórek P., Przybysz J., (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.

Źródła internetowe:

1. www.ngo.pl
2. www.badania.ngo.pl

Podsumowanie

Szybkość i wielkość zmian w sektorze publicznym i społecznym będą zależne między innymi od odpowiedniego przygotowania kadr tam zatrudnionych. Wśród około 160 tysięcy pracowników administracji państwowej i 180 tysięcy pracowników administracji samorządowej [Kieźun, 2003] niewielka liczba osób jest przygotowana do wdrażania nowoczesnych metod zarządzania, zatem absolving kierunku zarządzanie i marketing, którzy posiadli tę wiedzę w trakcie studiów mogą okazać się poszukiwanymi pracownikami.

W organizacjach pozarządowych dostrzegana jest również coraz wyraźniej konieczność korzystania z osiągnięć współczesnego zarządzania, co nie przeszkadza, lecz może wesprzeć realizację szczytnych celów.

Obecnie coraz liczniej pojawiają się opracowania dotyczące zarządzania publicznego oraz przedsiębiorczej administracji publicznej [Bednarczyk, 2004; Koźuch, 2004; Opolski, Modzelewski, 2004]. Ich autorzy podkreślają m.in. różnice pomiędzy administrowaniem rozumianym jako realizacja usług zdefiniowanych przez instrukcje, dyrektywy i zarządzenia a zarządzaniem publicznym, rozumianym jako samodzielne osiąganie założonych celów i ponoszenie osobistej odpowiedzialności menedżerów publicznych za ich realizację.

Z uwagi na nieuchronność zmian czekających zwłaszcza organizacje publiczne, studenci kierunku zarządzanie i marketing powinni mieć okazję poznać już w trakcie studiów nowoczesnych metod zarządzania tymi organizacjami. W amerykańskich szkołach *Business and Administration* wiele przedmiotów z zakresu organizacji i zarządzania prowadzonych jest wspólnie dla studentów specjalności biznesowej i administracyjnej [Kieżun, 2004, s.362]. Dzięki temu przyszłe kadry sektora publicznego są znacznie lepiej przygotowane do swej roli. Rzeczywistość polska jest nieco odmienna od amerykańskiej, ale tym silniejsze są argumenty przemawiające na rzecz celowości wprowadzania do programu studiów na kierunku zarządzanie i marketing problematyki dotyczącej zarządzania organizacjami niekomercyjnymi.

Przedstawiona propozycja programu tego przedmiotu jest autorską próbą wykorzystania dostępnych źródeł literatury oraz doświadczeń własnych i z pewnością wymaga doskonalenia.

Bibliografia:

1. Bednarczyk M., (2001), *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, WN PWN, Warszawa-Kraków.
2. Brozdowski P., Dyrlicio J., Leja K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych na przykładzie Urzędu Miasta Elbląga*, „E-mentor” nr 2, kwiecień - w druku.
3. Clark B., (1998), *Creating entrepreneurial universities. Organizational Pathways of Transformation*, Elsevier Science, Oxford.
4. Doktor K., (2004), *Osobliwości zarządzania personelem w administracji publicznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2.
5. Drucker P., (1989), *What can business learn from non-profits*, „Harvard Business Review” July/August.
6. Gumkowska M., Herbst J., (2005), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, *Stowarzyszenie Klon/Lawor 2004*, www.badania.ngo.pl - 22 kwietnia.
7. Jabłeczka J., (2000), *Misja organizacji a misja uniwersytetu*, „Nauka i Szkolnictwo Wzysze” nr 2.
8. Kaplan R.S., Norton D.P., (2001), *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
9. Kieżun W., (2004), *Transformacja administracji publicznej (1990-1999) w świetle teorii organizacji i zarządzania*, [w:] Kieżun W. (red.), *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
10. Kieżun W., (2005), *Rozrost aparatu władzy*, wykład w ramach Ruchu Normalne Państwo - protokół ze spotkania 29 listopada 2003 r. - www.rp.strefa.pl/news.php?id=27, 24 marca.
11. Koźmiński A.K., (1999), *Misje i strategie szkół wyższych*, [w:] Woźnicki J. (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
12. Koźuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
13. Leja K., (2003), *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Gdańskie Wydawnictwo Naukowe, Gdańsk.
14. Mazur J., (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Wydawnictwo Difim, Warszawa.
15. Mintzberg H., (1983), *Designing Effective Organizations*, *Structure in Fives*, Engelwood Cliffs.
16. Nowak M., Piórek P., Przybysz J. (red.), (2004), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
17. Opolski K., Modzelewski P., (2004), *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
18. Orłowski W.M., (2003), *Scenariusze rozwoju sektora wiedzy w Polsce do roku 2040*, [w:] Zienkowski L. (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
19. Raport KPMG, (2005), *Zarządzanie wiedzą w Polsce w 2004 r.*, www.kpmg.pl - 17 kwietnia.
20. Rogoziński K., (2000), *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
21. Sargeant A., (2004), *Marketing organizacji non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
22. Styś A., (2003), *Marketing usług*, WN PWN, Warszawa.
23. Wawrzyniak B., (2004), *Państwo sprzyjające gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Kieżun W., Kubin (red.) J., *Dobre Państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.