

ORGANIZACJA SZKOLEŃ PRACOWNICZYCH W ZAKRESIE WIEDZY ZIMNEJ ZE WZGLĘDU NA SIŁĘ WPŁYWU ZASAD FORMALNYCH NA PRACĘ

Marcin Komańda

Streszczenie: Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy stopień zorganizowania szkoleń pracowniczych w zakresie tworzenia i wykorzystywania dokumentacji wewnętrznej i zasobów baz danych przedsiębiorstwa jako składowych wiedzy zimnej jest związany z siłą wpływu zasad formalnych na pracę w przedsiębiorstwie. Realizacja tego zamierzenia wymagała zebrania opinii respondentów za pomocą kwestionariusza ankietowego, a następnie przeanalizowania danych wykorzystując testy Kruskala-Wallisa i Manna-Whitneya.

Wykorzystane metody obróbki danych pozwoliły na potwierdzenie istnienia zależności między stopniem organizacji szkoleń pracowników a siłą wpływu zasad formalnych na pracę (zmienna grupująca). Wykazano również istotne różnice pomiędzy poszczególnymi parami stopni organizacji pracowniczych szkoleń ze względu na zmienną grupującą. Wyniki te uzyskano w obu przypadkach składowych wiedzy zimnej (tj. dokumentacji i baz danych).

Słowa kluczowe: szkolenia pracownicze, zarządzanie wiedzą, dokumentacja, bazy danych.

JEL Classification: M12, M19.

Wprowadzenie

Szkolenia zawodowe w przedsiębiorstwach są rozwiązaniem mającym przede wszystkim rozwinąć kompetencje pracowników. Konsekwencjami ich realizacji mają być: dokładniejsze wykonywanie obowiązków zawodowych przez osoby zatrudnione w organizacji, wzrost ich osobistego zaangażowania oraz większa skłonność do wykazywania inicjatywy. Szkolenia pracownicze są więc w tej perspektywie rozwiązaniem w zakresie uczenia się pracowników wpisującym się w podsystem wiedzy gorącej w przedsiębiorstwie i są postrzegane jako sposób jego wsparcia przez organizację [Karaś, 2012, s. 77-83]. W literaturze przedmiotu opis rozwoju kompetencji miękkich i twardych pracowników pojawia się często, zdecydowanie mniejszą popularnością wśród badaczy cieszy się natomiast problem przeprowadzania w przedsiębiorstwach szkoleń z zakresu sprawnego obiegu i eksploatacji dostępnych już w organizacji zasobów wiedzy i informacji oraz

regulacji ich tworzenia, będących z kolei elementem podsystemu zimnej wiedzy organizacyjnej. Co ważne, tworzenie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie może być uzależnione zarówno od procesu dzielenia się wiedzą zachodzącym wewnątrz niego, jak i od istniejącej i powstającej dokumentacji organizacyjnej [Andreeva i Kianto, 2011, s. 1016]. Tym bardziej, że procesy te są związane m.in. z bieżącą sprawozdawczością, z dokonywaniem predykcji, czy koordynowaniem współpracy w przedsiębiorstwie [Komańda i Sowa, 2014, s. 83-86], a używane w przedsiębiorstwie technologie często wręcz wymuszają kodyfikację wiedzy i informacji [Dziubińska i Woźniak, 2015, s. 224].

We wstępie do głównych rozważań nad poruszonym problemem należy zauważyć, że kwestia szkoleń pracowniczych jest nie tylko problemem ekonomicznym czy organizacyjnym, ale także prawnym. Obowiązujące regulacje prawne obarczają pracodawcę obowiązkiem umożliwienia pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych [Pisarczyk, 2003, s. 29-30]. Ten wieloraki charakter problemu szkoleń pracowniczych rodzi konsekwencje dla funkcjonowania organizacji, w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to istotne spostrzeżenie, gdyż pracownicy spostrzegają pracę zawodową jako możliwość podjęcia sformalizowanych form kształcenia [Komańda, 2015, s. 237]. Potrzeba planowania potrzeb szkoleniowych i integracji celów indywidualnych pracowników z dążeniami rozwojowymi samego przedsiębiorstwa [Pocztowski i Miś, 2000, s. 10] nie tylko jest wyzwaniem zarządczym, ale także koniecznością formalno-prawną. Brak zintegrowanego w odpowiedni sposób podejścia do tego wyzwania prowadzi do niskiej skuteczności realizowanych w przedsiębiorstwie (lub na jego zlecenie) szkoleń [Róžański, 2012, s. 72]. Jednocześnie fakt odbywania szkoleń przez pracowników, szczególnie w sytuacji, gdy szkolenia odpowiadają ich oczekiwaniom, wiąże się z kolei z ich poziomem zmotywowania i przywiązaniem do organizacji [Owoyemi i in., 2011, s. 218].

1. Potrzeby szkoleniowe pracowników a wiedza zimna

Wymienione wyzwania problematyki organizacji szkoleń pracowniczych i wspierania przez nie funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i jednoczesnego rozwoju indywidualnych pracowników ma związek z wiedzą zimną i gorącą w organizacji. Zimna wiedza reprezentuje fundamentalny system wzajemnych współzależności [Gobillot, 2013, s. 20] pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji, jak i pomiędzy jej indywidualnymi członkami. Współzależności te mogą również być rozpatrywane pomiędzy przedsiębiorstwami, szczególnie w przypadku gdy istnieje zależność organizacyjno-prawna. Jak pokazują wyniki badań, zależność/niezależność podmiotu gospodarczego może wpływać na stosowane formy szkoleń w zakresie wiedzy zimnej, która wyrażona jest formalnymi zasadami i regułami pracy, w tym i organizacyjnymi rutynami [Komańda, 2017a, s. 102-105]. Szczególnego znaczenia te aspekty nabierają w kontekście procedur tworzenia i wykorzystywania specyficznych zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, jakimi są wewnętrzna dokumentacja przedsiębiorstwa, jak i organizacyjne bazy danych [Komańda, 2017b, s. 35].

Zimna wiedza jest przeciwstawiana tak zwanej wiedzy gorącej, która jest powiązana z autopsją indywidualnych osób. Zdefiniowana została ona jako „umiejętności ludzi nabyte poprzez wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe” i wskazuje się jednocześnie na jej silny związek z indywidualną motywacją [Materska, 2005, s. 233]. Przedsiębiorstwo w przedmiocie wiedzy gorącej jest zainteresowane zatem przede wszystkim rozwojem kompetencji miękkich i twardych pracowników oraz doбором odpowiednich rozwiązań w zakresie ich motywowania [Komańda, 2016, s. 205]. Spostrzeżenia te pozwalają stwierdzić, że organizacja szkoleń w przedsiębiorstwie musi być ukierunkowana na tworzenie warunków do pełnego wykorzystania potencjału pracowników, jak i samej organizacji, co jest zadaniem trudnym [Róžański, 2012, s.72-73]. Musi ono uwzględniać wzajemne relacje między systemem formalnym, jak i mniej oczywistymi oraz mniej formalnymi relacjami zachodzącymi równolegle w przedsiębiorstwie (Rokita i Dziubińska, 2017, s. 106). Wiąże się to z koniecznością

rozpatrywania tych kwestii również przez pryzmat procesu konwersji form wiedzy [Mikuła, 2006, s. 68] (dwukierunkowo między praktyczną, indywidualną, tzw. wiedzą gorącą a sformalizowaną i upowszechnianą w przedsiębiorstwie, czyli tzw. wiedzą zimną).

W literaturze przedmiotu problem szkoleń realizowanych w przedsiębiorstwach jest wiązany przede wszystkim z problemem efektywnej pracy i jej doskonalenia [Billet, 2001, s.222]. W obszar tych rozważań wpisany jest równocześnie problem uczenia się, który jest rozpatrywany wielopłaszczyznowo. Uczenie się w przedsiębiorstwie przedstawiane jest jako proces uwarunkowany podejmowanymi działaniami (aktywnością) członków organizacji i jej samej, ich indywidualnym i organizacyjnym kontekstem sytuacyjnym [Kim, 1998, s. 51-55] oraz panującą kulturą organizacyjną [Evans i Rainbird, 2004, s. 15]. W odniesieniu do problemu efektywnej pracy należy zauważyć, że szkolenia mogą dotyczyć konkretnych aspektów wykonywanej pracy lub mieć charakter ogólny. Jak wskazują wyniki badań, szkolenia o charakterze ogólnym wydają się mieć większe przełożenie na zaangażowanie pracowników, a w związku z tym i na ich efektywność pracy (tego rodzaju szkolenia są postrzegane jako szczególna forma motywowania) [Barrett i O'Connell, 2001, s. 647]. Warto również wspomnieć, że oprócz specjalnie organizowanych szkoleń dla pracowników w przedsiębiorstwie występuje również forma praktycznego przyswajania wiedzy. Jednakże bardzo często ta forma szkoleń pracowniczych jest wykorzystywana przez zarządzających przedsiębiorstwem jako nieustrukturyzowana i nisko kosztowa, choć z formalnego punktu widzenia powinna opierać się na ściśle określonym programie, przygotowanych materiałach szkoleniowych związanych z zakresem wypełnianych obowiązków zawodowych i określonym osobistym wsparciem szkolonego pracownika przez jego opiekuna [Jacobs, 2003, s. 28-42].

Niewątpliwie współczesne badania naukowe w zakresie szkoleń pracowniczych są przede wszystkim związane z kwestiami skutecznego przekazywania wiedzy [Rosenberg, 2003, s. 5], motywacji pracowników i kultury organizacyjnej niezbędnej dla uczenia się [Romanowska, 2016, s. 2-30] (czyli są to zagadnienia związane z wiedzą gorącą). Problemy te wiązane są również z

tematyką innowacyjności organizacji [Kraśnicka, 2015, s. 21-22]. Na uboczu głównego nurtu dociekań naukowych pozostają jednak kwestie związane z zimną wiedzą w organizacji, a to ona ze względu na swój normatywny charakter związana jest z układem relacji wewnątrz organizacyjnych, warunkuje ocenę zdarzeń w przedsiębiorstwie, a jej składowe w postaci procedur i formalnych zasad bywają jednocześnie często dla pracowników nieprzejrzyste i niezrozumiałe [Karwacki, 2011, s. 116-118]. Kluczowym zagadnieniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jest przepływ informacji, stąd zwrócenie szczególnej uwagi w tej pracy na problem organizacji szkoleń w zakresie procedur tworzenia i wykorzystywania wewnątrz organizacyjnej dokumentacji oraz zasobów baz danych.

2. Metodyka

Celem przeprowadzonego badania było określenie istnienia zależności między siłą wpływu relacji formalnych na pracę w przedsiębiorstwie a stosowaniem w przedsiębiorstwie szkoleń o określonym stopniu zorganizowania w zakresie baz danych i dokumentacji wewnętrznej. Postawiono w związku z tym dwie hipotezy:

H1: Istnieje zależność między wskazaniami respondentów o stopniu zorganizowania szkoleń w zakresie dokumentacji wewnętrznej a ich opinią o sile wpływu zasad formalnych na pracę w przedsiębiorstwie.

H2: Istnieje zależność między wskazaniami respondentów o stopniu zorganizowania szkoleń w zakresie dokumentacji wewnętrznej a ich opinią o sile wpływu zasad formalnych na pracę w przedsiębiorstwie.

Postawiono również następujące pytania badawcze:

1. Pomiędzy którymi stopniami zorganizowania szkoleń w zakresie baz danych zachodzą istotne różnice ze względu na opinię respondentów o sile wpływu zasad formalnych na pracę?
2. Pomiędzy którymi stopniami zorganizowania szkoleń w zakresie dokumentacji wewnętrznej zachodzą istotne różnice ze względu na opinię respondentów o sile wpływu zasad formalnych na pracę?

W celu weryfikacji hipotez wykorzystano test Kruskala-Wallisa. Na potrzeby postawionych pytań badawczych zastosowano test Manna-Whitneya dla porównania zmiennych parami w celu wykrycia ich istotnego statystycznie różnicowania względem siebie (dla każdej z potencjalnych par zmiennych testowano więc hipotezy o ich istotnym statystycznie różnicowaniu).

Metoda doboru respondentów do badania nie miała charakteru probabilistycznego. Przyjęła ona postać doboru wygodnego. Pozwoliło to pozyskać do badania w miarę liczną grupę respondentów. Zapewniono w ten sposób również wysoki odsetek zwrotu papierowych kwestionariuszy ankietowych wypełnionych osobiście przez respondentów (PSAQ – Paper Self-Administered Questionnaires). Liczba kwestionariuszy wypełnionych i zakwalifikowanych do dalszych etapów badania wyniosła 215. Każdy respondent reprezentował inne przedsiębiorstwo, jak i były to osoby zajmujące zróżnicowane stanowiska w organizacyjnej hierarchii¹.

Największa grupa respondentów (184 osoby, 85,6%) reprezentowała przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie województwa śląskiego. Z województwa małopolskiego pochodziło 13 przedsiębiorstw (6%). W pozostałych przypadkach udział przedsiębiorstw pochodzących z poszczególnych województw nie przekroczył 2,3% badanej grupy.

Zadane respondentom pytania na temat występującego w przedsiębiorstwie stopnia zorganizowania szkoleń zarówno w zakresie tworzenia i wykorzystywania wewnętrznej dokumentacji, jak i zasobów baz danych zawierały następujące wersje odpowiedzi (według stopnia zorganizowania od najwyższego do najniższego): specjalne szkolenia (dedykowane szkolenia bazujące na formalnie określonym programie i procedurze ich przeprowadzenia), forma mieszana szkoleń, uczenie się w trakcie realizacji obowiązków zawodowych (brak formalnego wsparcia uczenia się pracownika, lecz istnieje nieformalna pomoc ze strony współpracowników), oraz brak szkoleń (brak jakiegokolwiek wsparcia w sposób formalny i nieformalny

¹ Artykuł prezentuje wyniki zadań badawczych realizowanych w ramach projektu „Dynamika zachowań strategicznych w perspektywie organizacyjnego uczenia się” planowanego na lata 2016-2018, finansowanego z funduszy na utrzymanie potencjału naukowego (kierownik dr Marcin Komańda).

uczenia się pracownika). Należy zauważyć, że forma mieszana szkoleń została przypisana zgodnie z teorią przedmiotu organizacji szkoleń w postaci wykonywania obowiązków zawodowych, jak i równoczesnego wsparcia tego procesu przygotowanymi materiałami szkoleniowymi i właściwie przeprowadzanym nadzorem (tzw. training on-the-job).

Respondenci mogli zaznaczyć jedną wybraną wersję odpowiedzi dotyczącej formy szkolenia. Każdej wersji odpowiedzi na potrzeby przeprowadzanej analizy statystycznej przyporządkowano przy obróbce danych kod z czterostopniowej skali porządkowej. Zadano im również pytanie o ich opinię o wpływie zasad formalnych na wykonywanie obowiązków zawodowych. W tym przypadku odpowiedź była udzielana wprost na pięciostopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało słaby wpływ, a 5 silny wpływ.

3. Wyniki badań

Liczebności poszczególnych wariantów odpowiedzi respondentów przedstawia tabela 1. W przypadku zmiennej wpływ zasad formalnych na pracę najwięcej respondentów wskazało warianty *raczej silny* (38,13%) i *przeciętny* (34,41%). W kwestii organizacji szkoleń w zakresie dokumentacji wewnętrznej respondenci najczęściej wskazywali na uczenie się *przez realizację obowiązków* (48,84%) oraz *specjalne szkolenia* (23,26%). Dla szkoleń w zakresie tworzenia i wykorzystywania baz danych najpopularniejszymi odpowiedziami były: *przez realizację obowiązków* (41,39%) oraz *brak szkoleń* (28,37%).

Tabela 1. Rozkład uzyskanych odpowiedzi respondentów

Obszar szkoleń	Wpływ zasad formalnych na pracę						Ogółem
	Wskazania	słaby	raczej słaby	przeciętny	raczej silny	silny	
Dokumentacja	brak szkoleń	2	1	14	4	4	25
	przez realizację obowiązków	3	17	37	37	11	105
	forma mieszana	0	3	6	15	11	35
	specjalne szkolenia	0	2	17	26	5	50
Ogółem		5	23	74	82	31	215

Bazy danych	brak szkoleń	4	8	28	15	6	61
	przez realizację obowiązków	1	10	34	33	11	89
	forma mieszana	0	4	2	12	7	25
	specjalne szkolenia	0	1	10	22	7	40
Ogółem		5	23	74	82	31	215

Źródło: opracowanie własne.

Aby dowiedzieć się, czy stopień organizacji szkoleń w zakresie dokumentacji wewnętrznej jest w opinii przebadanych respondentów niezależnie występujący od postrzeganej przez nich siły wpływu zasad formalnych na pracę, czy też nie, wykorzystano test Kruskala-Wallisa. Wartość testu Chi-kwadrat (przy trzech stopniach swobody) wyniosła w tym przypadku 14,873, a jego istotność 0,002 ($p < 0,5$). Należało więc odrzucić hipotezę o równości dystrybuant w porównywanych podgrupach. Można było zatem sformułować konkluzję, że wskazane stopnie organizacji szkoleń w zakresie zasad tworzenia i wykorzystywania dokumentacji przedsiębiorstwa zależą od postrzeganego stopnia sformalizowania pracy. W przypadku stopnia organizacji szkoleń w zakresie zasobów baz danych (ponownie trzy stopnie swobody) uzyskano następujące wyniki: wartość Chi-kwadrat 18,011, a wartość istotności 0,0001 ($p < 0,5$). Pozwoliło to również i w tym przypadku stwierdzić, że stopnie organizacji szkoleń w zakresie baz danych zależą od stopnia sformalizowania zasad pracy.

Tabela 2. Wyniki testu Manna-Whitneya dla zmiennych testowanych w obszarze formy szkoleń w zakresie dokumentacji

Pary zmiennych	Wartość Z	Istotność	Średnia ranga
Brak szkoleń	-0,367	0,714	63,14
Realizacja obowiązków			66,06
Brak szkoleń	-1,923	0,055	31,64
Specjalne szkolenia			41,18
Brak szkoleń	-2,633	0,008*	23,78
Forma mieszana			35,30
Realizacja obowiązków	-2,084	0,037*	73,11
Specjalne szkolenia			88,26
Realizacja obowiązków	-3,299	0,001*	64,26
Forma mieszana			89,21
Specjalne szkolenia	-1,862	0,063	39,13
Forma mieszana			48,53

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wyniki testu Manna-Whitneya dla zmiennych testowanych w obszarze formy szkoleń w zakresie baz danych

Pary zmiennych	Wartość Z	Istotność	Średnia ranga
Brak szkoleń	-1,850	0,064	68,01
Realizacja obowiązków			80,63
Brak szkoleń	-3,663	0,000*	42,82
Specjalne szkolenia			63,48
Brak szkoleń	-2,949	0,003*	38,62
Forma mieszana			55,40
Realizacja obowiązków	-2,408	0,016*	60,02
Specjalne szkolenia			76,09
Realizacja obowiązków	-2,092	0,036*	54,24
Forma mieszana			69,10
Specjalne szkolenia	-0,493	0,622	32,16
Forma mieszana			34,34

Źródło: opracowanie własne.

Aby ustalić, pomiędzy którymi stopniami zorganizowania szkoleń zachodzą faktyczne różnice, postanowiono wykorzystać test Manna-Whitneya i porównywać parami poszczególne stopnie organizacji szkoleń dotyczących dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstwa (tabela 1), jak i baz danych (tabela 2) jako zmiennych testowanych. Uczyniono to ze względu na siłę wpływu zasad formalnych na pracę (zmienna grupująca).

Dokonując analizy danych zawartych w tabelach 1 i 2, należy zwrócić uwagę na przypadki, dla których poziom istotności jest mniejszy od 0,05 (świadczy to o istotnej różnicy pomiędzy stopniami organizacji szkoleń ze względu na zmienną grupującą; przypadki te są oznaczone gwiazdką). Można również odczytać z wartości średnich rang opinię o stopniu wpływu zasad formalnych na wykonywanie obowiązków zawodowych. Im wyższa ranga przy danym stopniu organizacji szkoleń, tym opinia respondentów o silniejszym wpływie zasadach formalnych na pracę w ich przedsiębiorstwach.

Warto nadmienić fakt, że w przypadku szkoleń w zakresie zimnej wiedzy brak istotnego zróżnicowania zmiennych testowanych ze względu na zmienną grupującą, wykazały się dwie pary poszczególnych stopni zorganizowania szkoleń. Pierwsza z nich to *specjalne szkolenia* i *forma mieszana*, a druga *brak szkoleń* i *realizacja obowiązków*. Są to w swoim rodzaju dwa skrajne przypadki par. W jednym ma się do czynienia z dwoma stopniami organizacji szkoleń o najwyższym

stopniu zorganizowania, a w drugim o najniższym stopniu zorganizowania (a nawet z sytuacją braku formalnych szkoleń). Znaczący jest również fakt, że w przypadku istotnego statystycznie zróżnicowania par stopni zorganizowania szkoleń w obu obszarach zimnej wiedzy (tzn. w zakresie dokumentacji, jak i baz danych) wyższe rangi, a więc uznanie silniejszego wpływu zasad formalnych na pracę, uzyskiwały szkolenia o wyższym stopniu zorganizowania.

W przypadku zmiennej testowanej stopień organizacji szkoleń w zakresie dokumentacji nie udało się natomiast wykazać istotnej statystycznie różnicy dla pary *brak szkoleń* i *specjalne szkolenia*. Uzyskany niesatysfakcjonujący poziom istotności w tym przypadku jest jednak jedynie o 0,005 powyżej granicznej wartości, co mogło być spowodowane metodą doboru respondentów i strukturą ich grupy. Statystyki opisowe ukazują, że w tym przypadku dla *braku szkoleń* 32% odpowiedzi respondentów dotyczyło jednocześnie wskazań o *raczej silnym* i *silnym* wpływie zasad formalnych na pracę, a w przypadku *specjalnych szkoleń* było to łącznie aż 62% odpowiedzi.

Podsumowanie

Zimna wiedza pozwala upowszechnić wśród pracowników zrozumienie sensu wykonywanych obowiązków zawodowych, czy też uświadomić ich powiązania z innymi obszarami i procesami organizacyjnymi. Przywoływane kwestie wiążą się niewątpliwie ze znajomością i przestrzeganiem procedur i regulaminów, a więc wpisują się również w problem stopnia sformalizowania uwarunkowań podejmowanych obowiązków zawodowych. Z tego punktu widzenia organizacja szkoleń pracowniczych jest z jednej strony realizowaną procedurą wewnętrzną w przedsiębiorstwie zależną od istniejących organizacyjnych rozwiązań formalnych, a z drugiej może sprzyjać tworzeniu pogłębionego zrozumienia ich sensu i współzależności.

Rezultaty przedstawionego badania pozwalają przyjąć postawione w pracy hipotezy. Osiągnięte wyniki wskazują jednakże, że pomimo ogólnej zależności między stopniem organizacji szkoleń pracowniczych w zakresie wybranych obszarów zimnej wiedzy a siłą wpływu zasad formalnych na pracę, brak w

przedsiębiorstwach według opinii przebadanych respondentów statystycznie istotnego zróżnicowania w stosowaniu par szkoleń reprezentujących jednocześnie dwie formy o najniższym i dwie formy o najwyższy stopniu formalnego zorganizowania. Może to świadczyć o przyjętej w przedsiębiorstwach praktyce w zakresie organizacji szkoleń, która wskazywałaby, że w określonych warunkach wpływu zasad formalnych na pracę formy zorganizowania szkoleń w ramach tych par mogą być wykorzystywane zamiennie. Implikuje to przypuszczenie, że planiści i organizatorzy szkoleń mogą w pewnym stopniu swobody decydować o formie szkolenia, szczególnie w przypadkach wskazanych powyżej stopni ich zorganizowania.

Literatura

- Andreeva, T., Kianto, A., (2011), *Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 15, Iss. 6.
- Barrett A., O'Connell P.J. (2001), *Does training generally work? The returns to in-company training*. „Industrial & Labor Relations Review”, Vol. 54, No. 3.
- Billett S. (2001), *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*, Allen & Unwin, St Leonards.
- Dziubińska A., Woźniak I. (2015), *Koncepcja Lifelong Learning z perspektywy nauczyciela akademickiego* [w:] K. Jedralska, J. Bernais (red.), *Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Evans K., Rainbird H. (2014), *The Significance of workplace learning for a „learning society”* [w:] K. Evans, Ph. Hodgkinson, L. Unwin (red.), *Working to Learn: transforming learning in the workplace*, Routledge.
- Gobillot E. (2013), *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Karaś, A. (2012), *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, T. 1, nr 20.
- Karwacki P. (2011), *Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” , nr 217.
- Kim D.H. (1998), *The link between individual and organizational learning* [w:] D.A. Klein (red.), *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann.
- Komańda M. (2016), *Gorąca wiedza w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 93.

- Komańda, M. (2017a), *Forms of Employee Trainings Concerning Aspects of Cold Knowledge*, "Economics and Culture", Vol. 14, Iss. 1.
- Komańda, M. (2015), *Formy kształcenia a studia i praca zawodowa w opinii absolwentów kierunku Zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach* [w:] K. Jedralska, J. Bernais (red.), *Uniwersytet w perspektywie kształcenia przez całe życie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Komańda M. (2017b), *Zimna wiedza w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Komańda, M., Sowa, M., (2014), *Zarządzanie wiedzą klientów w przedsiębiorstwie w opinii menedżerów i pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 202.
- Kraśnicka T. (2015), *Związki proinnowacyjnej kultury organizacyjnej z innowacyjnością technologiczną przedsiębiorstw – problemy pomiaru i wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr4.
- Materska K.. (2005), *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji* [w:] B. Sosińska-Kalata, M. Przystek-Samokowa, A. Skrzypczak (red.), *Od informacji naukowej do technologii społeczeństwa informacyjnego*, Miscellanea Informatologica Varsoviensia, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Mikuła B. (2006), *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 4(16).
- Owoyemi, O. A., Oyelere, M., Elegbede, T., Gbajumo-Sheriff, M. (2011), *Enhancing employees' commitment to organisation through training*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 6, No. 7.
- Pisarczyk Ł. (2003), *Obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 4.
- Pocztowski A., Miś A. (2000), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- Romanowska M. (2016), *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Rokita J., Dziubińska A. (2017), *Inne spojrzenie na źródła potencjału konkurencyjnego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Rosenberg, M. J. (2001), *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Różański A. (2012), *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach - analiza zjawiska*, „E-mentor” 2012, nr 5(47).