

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrusiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Ester Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Luban.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

ANALIZA WYKORZYSTANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ PRZEZ INSTYTUCJE RYNKU PRACY – IMPLIKACJE PRAKTYCZNE

Streszczenie: W artykule przedstawiono fundamentalne założenia dotyczące zarządzania wiedzą. Scharakteryzowano również instytucje rynku pracy działające w regionie łódzkim w wybranych powiatach w ramach nowoczesnej gospodarki. Przeanalizowano raport opisujący wykorzystanie wiedzy i zarządzania nią w wyżej wymienionych instytucjach. Pokazano, w jaki sposób winno się gospodarować tym niematerialnym zasobem, by we właściwy sposób utrzymywać i rozwijać współpracę między zainteresowanymi stronami.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, instytucje rynku pracy, informacja, organizacja.

1. Wstęp

W artykule zaprezentowano specyfikę nowoczesnego podejścia do zarządzania wiedzą, która stanowi kluczowy element niematerialnego zasobu organizacji. Istotność zastosowania tego procesu została również wykorzystana przez podmioty rynku pracy celem usprawnienia przepływu informacji. Wpływa to w znaczący sposób na efektywne wykorzystanie kanałów komunikacyjnych wewnątrz organizacji, jak również między zaangażowanymi podmiotami. Celem artykułu jest próba ukazania zaimplementowania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy w regionie łódzkim do skutecznego reagowania przez nie w sytuacjach kryzysowych. Przyjętą metodyką opracowania publikacji jest analiza materiału zastanego w postaci raportu z badań oraz literatury przedmiotu.

2. Istota zarządzania wiedzą w nowej gospodarce

Zaproponowana kolektywnie przez Bank Światowy i OECD definicja gospodarki opartej na wiedzy (GOW) opisuje ją jako „gospodarkę, w której efektywnie jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystana wiedza, co ma ogromne znaczenie dla prawidłowego i dynamicznego rozwoju społeczno-gospodarczego oraz tworzenia międzynarodowej przewagi konkurencyjnej” [*Korea and the Knowledge... 2001*].

A. Żur sugeruje, że „model organizacji opartej na wiedzy zakłada, że ta ostatnia stanowi podstawowy i być może najcenniejszy kapitał organizacji, oraz podkreśla rolę rozpoznania, wykorzystywania i rozwijania wiedzy w przedsiębiorstwie na wszystkich szczeblach jego funkcjonowania. Aby sprostać tak postawionemu zadaniu, niezbędne jest, by pracownicy posiadali umiejętności z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji, aby byli zarówno nośnikami wiedzy, jak i współuczestniczyli w dynamicznych procesach powstawania, przekazywania, pomnażania wiedzy w przedsiębiorstwie” [Żur 2005, s. 147].

B. Mikuła zaznacza, że nie można postawić znaku równości pomiędzy organizacją opartą na wiedzy a organizacją inteligentną, ponieważ inteligencja jest zagadnieniem szerszym. Jest to umiejętność przystosowania się dzięki wykorzystaniu odpowiednich środków myślenia [Mikuła 2006, s. 63].

Należy się z tym stwierdzeniem zgodzić, ponieważ można dysponować ogromną wiedzę, co nie oznacza, że dany podmiot jest inteligentny. W odwrotnym układzie wysoki poziom inteligencji jednostki może niekiedy „zatuszować” niedostatki wiedzy poprzez umiejętne lawirowanie, wykorzystanie i przekazywanie posiadanych informacji.

Definicje te ukazują wagę wiedzy jako zasobu niematerialnego, niezbędnego do prawidłowego rozwoju i funkcjonowania gospodarki oraz organizacji. Czynnikiem ten w sposób wyraźny wpływa na to, iż wartość rynkowa firm opartych na wiedzy jest o wiele wyższa niż ich wycena księgową. Podkreślona jest również pewna sekwencyjność w procesie przekształcania nowej wiedzy w tę skodyfikowaną, która może być źródłem informacji dla obecnych i przyszłych kooperantów danego podmiotu.

Nośnikami wiedzy w skali makro jest cała gospodarka, w skład której wchodzi poszczególne jednostki państwowe i prywatne, będące jej kreatorami i generatorami. Stanowią one zbiór pojedynczych i zespołowych zasobów ludzkich, które w sposób najbardziej bezpośredni przyczyniają się do tworzenia nowych rozwiązań. Można zatem stwierdzić, że GOW czy organizacje oparte na wiedzy generują wiedzę wytworzoną przez poszczególnych pracowników (obecnych i byłych). Gospodarka i przedsiębiorstwa nie są w stanie same się uczyć. Pracownicy, przekazując swoje pokłady wiedzy zapisanej w postaci informacji, danych, kodów, przyczyniają się do jej przyswajania przez organizacje. Wiedza pozostaje w należących do organizacji bazach danych, dokumentach, publikacjach, produktach i usługach.

Zadaniem podmiotów gospodarczych jest właściwe stymulowanie pracy i rozwoju podwładnych, tak aby koszyk nowych pomysłów i rozwiązań był jak najszerszy. Muszą one również dbać o właściwy przebieg procesów rozwijania, dzielenia, rozpowszechniania, wykorzystania oraz przechowywania wiedzy powstałej w ich strukturach.

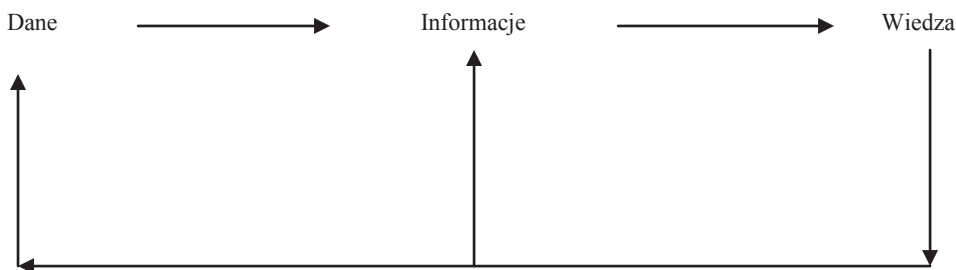
L. Koziół zaznacza, że wiedza, postrzegana jako dobro ekonomiczne, raz wytworzona może być wykorzystywana w tym samym czasie przez różne podmioty. Do jej

kreowania niezbędny jest kapitał ludzi [*Globalizacja a społeczne aspekty...* 2009, s. 280].

Wiedzą jest zgromadzony w bazach danych i innowacjach, jak również utrwalony w umyśle ludzkim zbiór wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych wykorzystywanych w działaniu [*Globalizacja a społeczne aspekty...* 2009, s. 281].

Ze względu na udział czynnika ludzkiego można mówić o zarządzaniu wiedzą, które składa się z jej lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia, rozpowszechniania, wykorzystania oraz gromadzenia i przechowywania [Probst, Raub, Romhardt 2010, s. 44]. Uwypuklone zostało tutaj podejście procesowe, przyczyniające się do rozwoju organizacji oraz do powiększania jej wartości.

Należy podkreślić różnicę pomiędzy: danymi, informacjami a wiedzą. Dane są to surowe, niepoddane analizie liczby, fakty dotyczące zjawisk czy wydarzeń. Informacje są to uporządkowane i poddane badaniu dane. Wiedza z kolei jest ogółem znaczących informacji, które są umiejętnie interpretowane oraz aplikowane. Wiedza to informacje przyswajane i wykorzystywane w danym kontekście, dzięki którym możliwe jest podjęcie określonych działań. Aktualizowanie wiedzy polega na nieustannym monitorowaniu i dodawaniu nowych oraz adekwatnych danych i informacji do posiadanych jej zasobów. Sytuacja ta została zobrazowana na rysunku 1.



Rys. 1. Zależności pomiędzy danymi, informacją i wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym aspektem w rozważaniach na temat wiedzy jest określenie jej potencjału. Przez to pojęcie według A. Stabryły należy rozumieć z jednej strony „zasób kompetencji merytorycznych człowieka (potencjał wykształcenia i zdolności twórcze), z drugiej zaś umiejętności praktyczne (doświadczenie) oraz sprawność działania. Definicja ta wyraża więc zespolenie zasobowego, atrybutowego i funkcjonalnego znaczenia terminu wiedza oraz jej implikację” [*Globalizacja a społeczne aspekty...* 2009, s. 350].

Można stwierdzić, że ów potencjał jest zbiorem wiedzy dotychczas wykorzystanej i możliwej w przyszłości do przyswojenia. Odpowiednio stymulowany przyczynia się do zwiększania jej wartości jako zasobu niematerialnego.

Ocena potencjału wiedzy w przedsiębiorstwie może przybierać postać sprawdzającą, gdzie stosowane są wskaźniki lub indeksy punktowe (mierzyć można na przykład zdolność do generowania wiedzy, skuteczność jej wykorzystania). Drugą formułą opisującą wartość potencjału wiedzy jest ranking. Jest to metoda analizy porównawczej przedsiębiorstw ze względu na poziom wiedzy uprzedmiotowionej, skodyfikowanej w produktach i usługach [*Globalizacja a społeczne aspekty...* 2009, s. 359].

3. Instytucje rynku pracy w gospodarce opartej na wiedzy

Duże znaczenie w realizowaniu celów dotyczących minimalizowania skutków bezrobocia i promocji zatrudnienia mają podmioty rynku pracy, które zostały powołane, by:

- maksymalizować pełne i efektywne zatrudnienie,
- rozwijać zasoby ludzkie,
- pozyskiwać najlepsze osoby potrzebne na dane stanowiska,
- wzmacniać integrację oraz solidarność społeczną.

Realizacja zadań polityki rynku pracy zawartych w Ustawie z dnia 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy jest możliwa dzięki instytucjom rynku pracy. Wybrane podmioty zaliczane do opisywanego zbioru zostały scharakteryzowane poniżej.

Wojewódzki urząd pracy (WUP). Realizuje zadania samorządu województwa, które podlegają i działają z ramienia marszałka województwa. „Do zadań samorządu województwa z zakresu polityki rynku pracy należy: określenie i koordynowanie regionalnej polityki rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich w odniesieniu do krajowej polityki rynku pracy przez przygotowanie i realizację regionalnego planu działań na rzecz zatrudnienia oraz podział posiadanych środków Funduszu Pracy, z uwzględnieniem kierunków i priorytetów określonych w regionalnym planie działań na rzecz zatrudnienia, na działania na rzecz promocji zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich i aktywizacji bezrobotnych” [Ziółkowski 2004, s. 14].

Centra informacji i planowania kariery zawodowej. Funkcjonują w strukturach wojewódzkich urzędów. Akumulują one, a następnie przekazują informację o zawodach, rynku pracy, możliwościach zdobywania kwalifikacji zawodowych oraz wspierają klientów w podejmowaniu decyzji zawodowych.

W 1999 r. prezes Krajowego Urzędu Pracy podjął decyzję o powołaniu sieci centrów przy wszystkich ówczesnych wojewódzkich urzędach pracy pod nazwą **Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej**. Obecnie w kraju funkcjonują pięćdziesiąt trzy takie podmioty [www.wup.lodz.pl].

Opisywane centra mają prowadzić działania aktywizujące przede wszystkim wśród takich grup społecznych, jak:

- bezrobotni,
- poszukujący pracy,
- absolwenci szkół,
- młodzież szkolna.

Skala świadczonych usług przez centra to:

- informacja zawodowa,
- poradnictwo zawodowe indywidualne,
- zajęcia grupowe w zakresie poprawy umiejętności poruszania się po rynku pracy,
- określenie predyspozycji zawodowych,
- wsparcie psychologiczne niezbędne w rozwiązywaniu problemów związanych z procesem poszukiwania pracy,
- pośrednictwo pracy.

Opisane instytucje w swojej misji zapewniają również swobodny dostęp do informacji dotyczących: szkół, uczelni oraz instytucji prowadzących szkolenia, ulotek, czasopism, filmów na temat poszczególnych zawodów, teczek informacji o zawodach oraz programów komputerowych o zawodach i instytucjach kształtujących. Centra informacji i planowania kariery zawodowej współpracują z wieloma instytucjami i organizacjami zajmującymi się rozwojem zasobów ludzkich, a także prowadzą wiele projektów dotyczących aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i poszukujących pracy [www.poznan.pl].

Powiatowe urzędy pracy (PUP). Do ich zadań z zakresu polityki rynku pracy należy m.in. wspieranie bezrobotnych i poszukujących pracy w zlokalizowaniu właściwego zatrudnienia. Jednocześnie umożliwiają one pracodawcom pozyskanie potencjalnych zatrudnionych poprzez pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe. Pośrednictwo zawodowe realizowane jest w każdym powiatowym urzędzie pracy przez wydzieloną jednostkę organizacyjną. Strukturę organizacyjną komórki, m.in. poradnictwa zawodowego, określa regulamin organizacyjny powiatowego urzędu pracy [www.doradca-zawodowy.pl/].

W strukturach powiatowych urzędów pracy wyodrębnić można **centra aktywizacji zawodowej**, które stanowią wyspecjalizowane komórkami organizacyjne powiatowych urzędów pracy, realizujące zadania w zakresie usług rynku pracy oraz instrumentów rynku pracy. Poprzez współpracę PUP z samorządem gminnym mogą być aktywizowane i prowadzone lokalne punkty informacyjno-konsultacyjne, które na terenie gminy realizują zadania z zakresu udzielania osobom zainteresowanym oraz pracodawcom informacji o możliwościach i obszarze udzielenia pomocy określonej w ustawie oraz rejestrowania bezrobotnych i poszukujących pracy. Czynności te są realizowane przede wszystkim przy wykorzystaniu systemów informatycznych umożliwiających dostęp do rejestrów publicznych prowadzonych w powiatowych urzędach pracy [Ustawa z dnia 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, art. 9b].

Ochotnicze hufce pracy (OHP) to jednostki budżetowe nadzorowane przez ministra odpowiedzialnego za sprawy pracy. Podmioty te wykonują zadania na rzecz młodzieży powyżej 15. roku życia, jak również bezrobotnych do 25. roku życia w zakresie kształcenia i wychowania oraz zapobiegania marginalizacji i wykluczeniu społecznemu [Rozporządzenie].

Zadania przypisane przez OHP wykonywane są przez wiele jednostek znajdujących się w strukturze organizacyjnej tej instytucji. Należą do nich:

- wojewódzkie komendy OHP,
- ośrodki szkolenia i wychowania,
- centra kształcenia i wychowania,
- centra edukacji i pracy młodzieży,
- młodzieżowe biura pracy,
- kluby pracy,
- hufce pracy.

Powyższa struktura umożliwia dostarczanie młodzieży usług z zakresu edukacji, informacji, pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego w sposób zintegrowany [Arendt, Kukulak-Dolata 2011, s. 82].

Klienci korzystający z usług OHP z zakresu poradnictwa zawodowego, pośrednictwa pracy czy informacji zawodowej, jak również mobilnych centrów informacji powinni zostać przygotowywani do wejścia na rynek pracy. Osoby te uczą się również, jak skutecznie poszukiwać pracy, planować swoje kształcenie, a także jak wytyczyć i zrealizować karierę zawodową.

Agencje zatrudnienia. Stanowią one niepubliczne instytucje rynku pracy wykonujące swoją działalność w zakresie usług:

- pośrednictwa pracy,
- doradztwa personalnego,
- poradnictwa zawodowego [Ustawa z dnia 20.04.2004 r., art. 18].

Instytucje szkoleniowe. Są to publiczne i niepubliczne podmioty prowadzące na podstawie odrębnych przepisów edukację pozaszkolną. Instytucje te oferują szkolenia dla bezrobotnych i poszukujących pracy, które mogą być finansowane ze środków publicznych.

Do instytucji edukacyjnych prowadzących szkolenia należą:

- ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego,
- centra kształcenia ustawicznego i centra kształcenia praktycznego,
- szkoły średnie i policealne,
- szkoły wyższe,
- placówki naukowo-badawcze i ośrodki badawczo-rozwojowe [Olszewska-Urban i in. 2008, s. 19].

Obecnie sieć instytucji rynku pracy jest stosunkowo szeroka i umożliwi każdej organizacji działanie w obsłudze regionalnego i lokalnego rynku pracy. Niemniej jednak cele tych podmiotów winny być ze sobą współbieżne, a kolektywne działania należy ukierunkować na organizowanie różnego rodzaju programów, informowanie się o podjętych działaniach. Sytuacja taka powinna przyczynić się do zwiększenia efektywności kreowania potencjału ludzkiego.

4. Opis realizowanego projektu

Projekt opisany w artykule związany był z próbą analizy problematyki wykorzystania procesu zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy w perspektywie zmiany gospodarczej. Był on realizowany przez firmę Ecorys Polska (lider projektu) oraz Społeczną Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości i Zarządzania¹ (partner projektu), współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego².

Głównym celem projektu była diagnoza tzw. instrumentów szybkiego reagowania w sytuacji wystąpienia zmiany gospodarczej. Mogą one być wykorzystane przez dość szeroko ujęte instytucje rynku pracy, do których zaliczono w projekcie: pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne i ich pracowników, partnerów społecznych (organizacje pracodawców i związki zawodowe), jednostki samorządu terytorialnego, instytucje rynku pracy (w tym: publiczne służby zatrudnienia – PSZ) i otoczenie biznesu, organizacje pozarządowe.

W badaniach podjęto próbę oszacowania możliwości nawiązania efektywnej współpracy instytucji rynku pracy w aspekcie podniesienia efektywności realizacji strategii gospodarczej, w tym zwiększenia liczby miejsc pracy, zwiększenia aktywności instytucji rynku pracy oraz wsparcia ich w tej roli przez samorządy, NGO i partnerów społecznych. Chodziło więc o to, czy i w jaki sposób określony system współpracy, w szczególności dotyczący adekwatnej wymiany kluczowych informacji pomiędzy przedsiębiorcami oraz instytucjami rynku pracy, może sprzyjać rozwiązywaniu problemów zatrudnienia oraz kreowaniu potencjału ekonomicznego regionu. Założenie projektu odnosiło się do próby oszacowania określonego poziomu wiedzy niezbędnej do efektywnego realizowania polityki zatrudnieniowej regionu, w tym tworzenia miejsc pracy. Podjęto działania zamierzające do oceny kapitalizacji wiedzy i zarządzania nią jako kluczowych elementów wpływających na system wypracowania mechanizmów szybkiego reagowania dostosowanych do potrzeb regionu i przedsiębiorstw dotkniętych procesami restrukturyzacyjnymi w sytuacji zmiany gospodarczej.

5. Metodyka badań

Aby móc zrealizować cel projektu, do zbierania danych wykorzystano zarówno techniki ilościowe, jak i jakościowe. Zastosowanie procesu triangulacji metod badawczych zwiększało szanse na uzyskanie bardziej obszernego materiału badawczego, który zobrazowałby dokładnie analizowany problem badawczy. W projekcie

¹ Obecnie Społeczna Akademia Nauk.

² Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Projekt był realizowany w województwie łódzkim. Realizacja rozpoczęła się 1.10.2009 r. Czas trwania projektu wynosił 24 miesiące.

zastosowano następujące metody badawcze: analizę dokumentów i danych zastanych (*Desk Research*), w tym analizę statystyk dotyczących lokalnego rynku pracy i danych instytucjonalnych; analizę zawartości stron internetowych publicznych służb zatrudnienia; badania sondażowe przeprowadzone techniką PAPI (wywiady kwestionariuszowe) na próbie $n = 1000$ respondentów wśród reprezentantów instytucji szeroko pojętego rynku pracy; indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z pracownikami instytucji rynku pracy ($n = 150$); zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z przedstawicielami kluczowych podmiotów lokalnego rynku pracy. Dodatkowo zastosowano tzw. panel ekspertów.

W badaniach wyodrębniono osiem obszarów badawczych, do których sformułowano 39 pytań badawczych. W artykule przedstawimy tylko jeden obszar związany z problematyką wiedzy i próbą zarządzania nią. W projekcie został on określony jako numer 4: Źródła wiedzy o sytuacji i zmianach na rynku pracy oraz dostępność informacji. Aby zweryfikować tę część, skonstruowano osiem pytań badawczych:

1. Jakie istnieją źródła wiedzy na temat lokalnego rynku pracy w badanych powiatach?

2. Jakie dane o lokalnym rynku pracy (biorąc pod uwagę ich zawartość treściową oraz horyzont czasowy zjawisk, których dotyczą) są dostępne w zidentyfikowanych źródłach?

3. Jaka jest charakterystyka źródeł wiedzy (lokalne–ponadlokalne, incydentalna–ciągła, diagnozy–prognozy)?

4. Jakie podmioty tworzą źródła wiedzy na temat lokalnego rynku pracy w badanych powiatach? Z jakiego powodu są tworzone i z jakich środków są finansowane (np. środki własne, działalność projektowa) te informacje?

5. Czy informacje te są udostępniane – w jaki sposób i na jakich zasadach?

6. Jakie są plany dotyczące tworzenia źródeł informacji na temat lokalnego rynku pracy w najbliższej przyszłości (np. kontynuacja dotychczasowych działań, poszerzenie zakresu danych, utworzenie nowych źródeł, nowe podmioty)?

7. Jakie są najważniejsze potrzeby informacyjne podmiotów lokalnego rynku pracy? Które z tych potrzeb są niezaspokojone?

8. W jakim stopniu dostępne informacje o lokalnym rynku pracy odpowiadają zapotrzebowaniu informacyjnemu podmiotów rynku pracy i czy są wystarczające do szybkiego reagowania na zmiany gospodarcze?

Do udziału w badaniu zostało wybranych 5 powiatów: miasto na prawach powiatu – Łódź, powiat wieluński, pabianicki, zgierski, zduńskowolski. Podstawą doboru były takie czynniki, jak: centralna pozycja powiatów na mapie społeczno-gospodarczej województwa łódzkiego, liczba podmiotów gospodarczych w powiecie – uwzględniono powiaty o największej liczbie podmiotów, wysoka dynamika powstawania nowych przedsiębiorstw, poziom zarejestrowanego bezrobocia, zróżnicowana ilość instytucji rynku pracy oraz ich aktywność.

6. Analiza danych empirycznych

Zamysł realizowania badań poświęconych specyficznie odpowiedniego gromadzenia i wykorzystania wiedzy przez instytucje rynku pracy był dość ciekawy. Dostępność do kluczowych informacji o rynku pracy może bowiem w znaczący sposób przyczynić się do stworzenia odpowiednich narzędzi reagowania w sytuacji zmiany gospodarczej. Czas potrzebny na zapoznanie się ze zgromadzonymi w odpowiednim miejscu skumulowanymi informacjami może być w znacznej mierze skrócony, co w sytuacji kryzysu ma ogromne znaczenie. Ponadto dostępność do ogólnej bazy informacji staje się ważnym źródłem wiedzy i wspomaga proces zarządzania nią. Dzięki odpowiedniemu monitorowaniu – zarządzaniu wiedzą odnoszącą się do procesów zmian na rynku pracy można podejmować działania prognostyczne. Te mogą przyczynić się w znaczący sposób do efektywnego i skutecznego reagowania na dokonujące się transformacje w turbulentnym otoczeniu biznesowym. Ma to ogromne znaczenie strategiczne dla regionu.

Zgromadzone wyniki w ramach prowadzonych badań ujawniają interesujące wnioski. Niektóre z nich zaprezentujemy w artykule.

Uzyskane wyniki przeprowadzonych eksploracji wskazują, iż wielu badanych nie jest świadomych, czym jest wiedza, a tym bardziej proces zarządzania nią. Dość często nie dokonują rozróżnienia pomiędzy informacją a wiedzą, traktując je jako synonimy. Dla wielu respondentów sam fakt gromadzenia i posiadania informacji stanowi wiedzę oraz punkt wyjścia do realizowania procesu zarządzania nią. Takie błędne wyobrażenie powoduje, iż faktycznie istnieje problem ze diagnozowaniem źródeł wiedzy i tworzeniem odpowiednich baz wiedzy dotyczących polityki kadrowej powiatów, a co za tym idzie i całego regionu województwa łódzkiego. Badani wskazują, iż sam fakt, że mają pojęcie na przykład o stopie bezrobocia w powiecie, jest dla nich określonym rodzajem wiedzy.

Kolejny wniosek, jaki wynika z badań, świadczy o tym, że instytucje administracji publicznej ujawniają zainteresowanie specyficznym rodzajem wiedzy, dedykowanej do zadań z zakresu rynku pracy i pomocy społecznej. Instytucje te interesują przede wszystkim diagnozy poziomu bezrobocia w regionie i w powiatach oraz informacje o pracodawcach i ich planach zatrudnieniowych (planowanych likwidacjach, zwolnieniach i przyjęciach pracowników itp.). Co prawda badane jednostki wskazują, iż wiedzy i informacji na temat rynku pracy jest bardzo dużo, jednak jest ona rozproszona i nieusystematyzowana. Zdarzają się wśród nich informacje o niskiej jakości, budzące zastrzeżenia metodologiczne. Zgłaszano także zastrzeżenia co do ograniczonego zastosowania wyników prowadzonych badań i ich rekomendacji. Respondenci wskazywali, iż powstające raporty są wielostronicowe, liczące niekiedy kilkaset stron. Zapoznanie się z nimi zabiera zbyt dużo czasu, a w wielu wypadkach trudno znaleźć w nich wartościowe informacje (szczególnie na ten aspekt zwracają uwagę przedsiębiorcy). Dlatego powinno się nieustannie dążyć do uzyskiwania dokumentów o charakterze syntetycznym, z klarownymi i jednoznacznymi wnioskami.

Tu właśnie wskazują na ogromne znaczenie odpowiednio skatalogowanej wiedzy, która przyspieszyłaby wiele podejmowanych działań oraz inicjatyw.

W eksploracjach wskazywano również na inne słabe strony regionalnych zasobów wiedzy o rynku pracy. Za główne mankamenty uznano:

- słaby przepływ informacji między najważniejszymi instytucjami rynku pracy (urzędy pracy, agencje zatrudnienia, związki zawodowe), jak również między pracodawcami a tymi instytucjami;
- brak aktualnych informacji o rynku pracy – raporty czy analizy ukazują się z opóźnieniem, przez co ich wartość diagnostyczna i prognostyczna się zmniejsza;
- brak informacji o charakterze strategicznym, czyli takich, które w szczególności określałyby trendy zmian i wyznaczały kierunki priorytetowe dla realizowanych przez działań, np. kreowania oferty edukacyjnej w szkołach czy też form doskonalenia zawodowego³;
- deficyty informacji dotyczą również tego, jak przedstawiają się potrzeby regionalnej gospodarki i regionalnego rynku pracy, zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasowym (zapotrzebowanie na kwalifikacje, zawody przyszłości itp.); pociąga to za sobą brak planów przygotowania zawodowego kadry i powoduje, że w sytuacji pojawienia się dużej liczby miejsc pracy w konkretnym zawodzie, pracodawcy mają problem ze znalezieniem odpowiedniej liczby odpowiednio wykwalifikowanych pracowników;
- brak również informacji o planowanych inwestycjach na terenie województwa, co z punktu widzenia szybkiego reagowania na zmianę zapotrzebowania na rynku pracy jest kluczowe.

Respondenci podkreślają, iż dostępne informacje o powiatowym rynku pracy opisują przede wszystkim jego obecny i miniony stan. W zdecydowanie mniejszym stopniu odnoszą się one do przyszłej kondycji rynku pracy – zwłaszcza jeśli chodzi o perspektywę długoterminową. Według większości badanych informacje takie powinny być kumulowane w jednym miejscu, do którego dostęp powinni mieć odpowiedni ludzie czy instytucje. Stworzone w ten sposób zasoby wiedzy miałyby wówczas walor na przykład prognostyczny (w przypadku przewidywania długoterminowego aż prawie jedna czwarta respondentów jest tego zdania), a ich użyteczność w tym zakresie zdecydowanie by wzrosła. Obecnie rozproszone i niepełne informacje tylko w niewielkim stopniu pozwalają na efektywne przygotowanie się i skuteczne zapobieganie niekorzystnym zmianom gospodarczym, jeśli takie pojawią się w przyszłości.

³ Wyniki badań i analiz powinny być powszechnie dostępne, a baza pozyskanych danych powinna być systematycznie uzupełniana. Dobrym przykładem takiego działania jest Białostockie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych [<http://sai.bialystok.pl/>]. Na stronie internetowej zostały umieszczone liczne dane pozwalające na szybki dostęp do ważnych wskaźników w czterech głównych kategoriach: gospodarka, rynek pracy, edukacja, opieka społeczna.

Jednakże z drugiej strony, co ciekawe, mimo świadomości potrzeby tworzenia baz wiedzy większość badanych instytucji nie jest zainteresowana tworzeniem źródeł informacji na temat lokalnego rynku pracy. Jeśli pojawiały się jakieś deklaracje tworzenia nowych źródeł wiedzy, to dotyczyły one raczej opracowania/usystematyzowania w postaci nowych baz danych już istniejących zasobów, np. opracowanie rejestru osób zainteresowanych podjęciem pracy czy też pracodawców zainteresowanych zatrudnieniem pracownika, a w mniejszym stopniu tworzenia pogłębionych analiz czy też powoływania nowych podmiotów tworzących źródła informacji. Swoją bierność motywują sytuacją finansową oraz ograniczonymi możliwościami personalnymi. Podjęcie takiej inicjatywy według respondentów wymagałoby stworzenia nowych miejsc pracy.

Z kolei przedsiębiorstwa, które powinny być włączone w proces wymiany informacji, wskazują, iż nie mają w swoim zakresie działań związanych z badaniem rynku pracy (koncentrują się zatem na działalności operacyjnej), a tym bardziej z tworzeniem źródeł informacji o nim. Z drugiej strony, jeśli spojrzeć na dominującą na rynku w wielu powiatach rolę mikroprzedsiębiorstw, to trudno się spodziewać, aby mogły i chciały efektywnie współpracować, tzn. przysyłać, odbierać i przetwarzać informacje. One po prostu nie dysponują odpowiednimi zasobami. W wielu wypadkach decyzje przez nie podejmowane dokonywane są na bieżąco, bo nie mają sprecyzowanych strategii rozwojowych. Te z kolei są podstawą do kumulowania informacji, tworzenia odpowiedniej wiedzy i zarządzania nią. Ponadto większość nie poszukuje informacji o rynku pracy i jego zasobach, wskazując na niepewność środowiska biznesowego, w jakim działają. A zatem w zaistniałej sytuacji trzeba byłoby najpierw zachęcić, a następnie wykształcić postawy sprzyjające poszukiwaniu wiedzy, w tym również wskazywanie konkretnych zasobów informacyjnych, jakie mogą zostać wykorzystane przez przedsiębiorców.

Podmioty administracji publicznej wskazują, że nie posiadają odpowiednio wykwalifikowanej kadry, której zadaniem byłoby monitorowanie rynku oraz generowanie nowych zasobów wiedzy. W konsekwencji powoduje to, że korzystają one z dostępnych, zastanych źródeł informacji, z których dość często nie wyciągają odpowiednich rekomendacji. W niektórych przypadkach wynika to nawet z braku umiejętności odpowiedniego ich analizowania i wyciągania wniosków, które stanowiłyby cenne źródło wiedzy.

Interesujący wydaje się fakt, iż same instytucje publiczne działające w obszarze rynku pracy nie przypisują sobie roli kreatora nowych źródeł wiedzy. Wiele działań ma charakter akcyjny, np. podejmowane są badania dotyczące realizacji konkretnego projektu, zadania, a po ich zakończeniu już nie są kontynuowane. Konsekwencją tego stanu jest dość często brak zawiadywania określonymi, pojawiającymi się trendami, które dla realizowania czy kreowania polityki rynku pracy mają ogromne znaczenie. W wielu wypadkach gotowe i przetestowane rozwiązania nie są wdrażane, bo wiele instytucji nie ma wiedzy na temat ich istnienia. Takie działania nie przyczyniają się do tzw. kapitalizacji wiedzy.

7. Podsumowanie

Badania pokazują, iż szeroko rozumiane instytucje rynku pracy stają przed dość dużymi wyzwaniami, jeśli chodzi o kwestię realnego, skutecznego i efektywnego kumulowania wiedzy i zarządzania nią. Jak na razie w większości analizowanych przypadków mamy do czynienia z kwestią życzeniową wobec pojmowania wiedzy i zawiadywania nią. Aby móc nią adekwatnie zarządzać, powinno się podjąć działania zmierzające do stworzenia ogólnodostępnej bazy danych i informacji o lokalnych rynkach pracy i podejmowanych tam inicjatywach. W pierwszej kolejności powinno mieć to wymiar lokalny, potem regionalny i w konsekwencji powinno zmierzać do powstania ogólnopolskiej bazy wiedzy na temat rynków pracy. Tylko w takiej sytuacji można mówić o procesie zarządzania nią, na który składałby się proces kumulowania źródeł wiedzy, budowania repozytoriów wiedzy i efektywnego korzystania w sytuacji pojawiających się trudności, kryzysów czy zmian.

Ważnym czynnikiem jest również naświetlenie potrzeby współpracy i wymiany wiedzy pomiędzy zainteresowanymi stronami. Naturalnym procesem wydaje się niechęć do dzielenia się wiedzą, która kojarzona jest z możliwością wpływu czy sprawowania władzy. Jednak w odniesieniu do analizowanego podmiotu badawczego wiedza na temat rynku pracy nie jest własnością jednej osoby czy instytucji. Jest własnością wszystkich zainteresowanych stron, od pracowników zaczynając, a na państwie jako instytucji kończąc. A zatem należy podjąć działania promujące wysoką kulturą kooperacji z relatywnie wysokim poziomem zaufania i potrzebą współpracy. Należy jednak podkreślić, iż trwałe mechanizmy współpracy międzyinstytucjonalnej w sytuacji zmiany gospodarczej nie zostaną raczej wypracowane oddolnie i samodzielnie przez poszczególne instytucje. Co prawda w niektórych badanych instytucjach pojawiała się nie współpraca. Jednak był to efekt własnej inicjatywy badanych instytucji, znajomości i kontaktów międzyludzkich, które wspierały się nawzajem w realizowanych działaniach. Bez tego koleżeńskiego układu kooperacja, wymiana wiedzy raczej nie byłaby możliwa. A zatem wydaje, że mechanizmy współpracy w ramach procesu poszukiwania, gromadzenia, dystrybuowania i wykorzystania wiedzy na temat rynku pracy przez zaangażowane w jego kształtowanie strony powinny zostać wsparte systemowo.

Literatura

- Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., „*Działania instytucji rynku pracy na rzecz łagodzenia skutków bezrobocia*” – raport wstępny w ramach projektu „*Modelowy system na rzecz integracji społecznej*”, Warszawa 2011.
- Kozioł L., *Model systemu innowacyjności w przedsiębiorstwie bazującym na wiedzy*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2009.

- Korea and the Knowledge – Based Economy. Making the transition*, OECD and World Bank Institute, Paris 2001.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, Gabler, Betriebswirt.-Vlg, West Sussex 2010.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, WAEK, Kraków 2006.
- Olszewska-Urban J., Rabiej A., Pacholska I., Borkowska D., Roszczak E., *Partnerstwo lokalne. Szybkie reagowanie i wsparcie koleżeńskie dla osób zwalnianych, zagrożonych zwolnieniami i bezrobotnych*, Partners Network, Łódź 2008.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 22 lipca 2011 r. w sprawie szczegółowych zadań i organizacji Ochotniczych Hufców Pracy.
- Stabryła A., *Metodyka oceny potencjału wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Ustawa z dnia 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy.
- Ziółkowski P., *Promocja zatrudnienia i instytucje rynku pracy*, PWP, Warszawa 2004.
- Żur A., *Komunikacja w organizacji opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 671, Kraków 2005.

Źródła internetowe

- <http://sai.bialystok.pl/Vizualize/Rates.aspx>.
- http://www.doradca-zawodowy.pl/Instytucje_Rynku_Pracy/.
- <http://www.poznan.pl/mim/msp/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej-przy-wojewodzkim-urzedzie-pracy-w-poznaniu,p,782,788.html>.
- <http://www.wup.lodz.pl/index.php/centrum-informacji-i-planowania-kariery-zawodowej/46-kim-jestesmy>.

THE ANALYSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT USE BY THE LABOUR MARKET INSTITUTIONS – PRACTICAL IMPLEMENTATION

Summary: The paper presents the fundamental assumption regarding knowledge management. Labour market institutions that function in Łódź area as a part of modern economy were characterized as well. The report shows the use of knowledge management within these institutions. The authors state that adequate management of these immaterial resources will help to stabilize and develop the corporation between different partners.

Keywords: knowledge management, labour market institutions, information, organization.