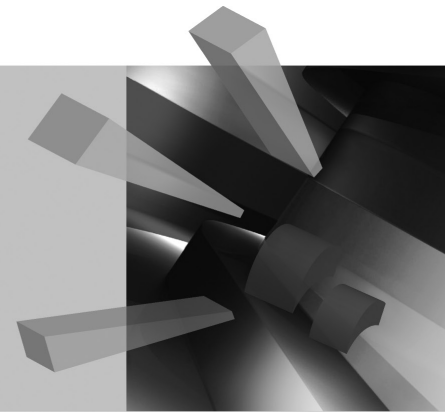
PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

262

Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Dudycz
Grażyna Osbert-Pociecha
Bogumiła Brycz

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Dyduch, Aldona Frączkiewicz-Wronka,
Dagmara Lewicka, Gabriel Łasiński, Elżbieta Mączyńska,
Krystyna Poznańska, Maria Sierpińska, Elżbieta Skrzypek,
Henryk Sobolewski, Agnieszka Sopińska, Grzegorz Urbanek

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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 jakiejkolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-254-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp 9

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji 11
Tomasz Bieliński: Polityka państw w zakresie preferowanych kierunków studiów a wspieranie innowacyjności gospodarki 25
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: System obsługi klienta jako czynnik konkurencyjności (na przykładzie gabinetu stomatologicznego) 35
Piotr Chojnacki: Problemy zrównoważonego rozwoju w Polsce w kontekście efektywnego wykorzystania zasobów 53
Filip Chybalski: Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne 64
Agnieszka Dejnaka: Innovative methods of brand creation on the market and their effectiveness 76
Wojciech Dyduch: Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej 86
Adam Dzidowski: Metody jakościowe w zarządzaniu wiedzą i ocenie kapitału intelektualnego 96
Bartłomiej J. Gabryś: Metodyka pomiaru efektywności przedsiębiorczych organizacji: wprowadzenie do problematyki 110
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Koncepcja kompleksowej oferty szkoleniowej doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji 118
Beata Glinkowska: Kompetencje pracownika a efektywność organizacji 126
Barbara Kamińska: Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach 134
Alicja Karaś-Doniec: Efekty działalności podmiotów sztuk scenicznych w gospodarce lokalnej. Ujęcie ekonomiczne i organizacyjne 148
Janusz Kornecki: Efektywność usługi proinnowacyjnej realizowanej w ramach projektu systemowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości 166
Magdalena Kozera: Kapitał intelektualny w rolnictwie – zrozumieć, zmierzyć, zastosować 177
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efektywność wydatków publicznych na ochronę zdrowia w krajach Unii Europejskiej 188
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Wspólny rynek europejski a możliwości rozwojowe polskich przedsiębiorstw 202
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Uwarunkowania metodyczno-organizacyjne pracy grupowej w przedsiębiorstwach 211

Magdalena Majowska: W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna 221
Anna Matras-Bolibok: Efektywność współpracy przedsiębiorstw w zakresie działalności innowacyjnej 232
Aneta Michalak: Efektywność jako kryterium wyboru modeli finansowania inwestycji rozwojowych w górnictwie 241
Adam Nalepka: Efekty gospodarowania gminnym zasobem nieruchomości i możliwości ich powiększania 261
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności jako uwarunkowanie osiągania efektywności organizacji 277
Marzena Papiernik-Wojdera: Koncepcja zrównoważonego wzrostu a zarządzanie efektywnością przedsiębiorstwa 293
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Elastyczność procesów biznesowych jako czynnik zdolności adaptacyjnych organizacji 305
Elżbieta Skrzypek: Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji 313
Halina Sobocka-Szczapa: Efektywność aktywnych programów rynku pracy 326
Henryk Sobolewski: Wybrane aspekty strukturalne alokacji własności prywatyzowanych przedsiębiorstw 341
Janusz Strużyna: Efektywność ewoluującej organizacji 356
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Bilans wartości niematerialnych jako narzędzie pomiaru, raportowania i doskonalenia kapitału intelektualnego w organizacji opartej na wiedzy 366
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Aspekty efektywności systemu ocen działalności naukowej jednostki podstawowej szkoły wyższej 388
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing informacji społeczno-gospodarczej uwarunkowaniem skuteczności procesów biznesowych 401
Aldona Uziębło: Efektywność funkcjonowania organizacji *non profit* na przykładzie Fundacji Hospicyjnej. Studium przypadku 416
Krzysztof Zymonik: Efektywność działań w zakresie odpowiedzialności za bezpieczeństwo produktu 432
Zofia Zymonik: Koszty jakości jako miara efektywności działań w przedsiębiorstwie 440
Beata Zyznarska-Dworczak: Możliwości wykorzystania benchmarkingu do obiektywnej oceny efektywności procesów i przedsięwzięć rozwojowych w działalności gospodarczej 448

Summaries

Piotr Bartkowiak, Przemysław Niewiadomski: Effective management of family business – competence challenges of succession 24
Tomasz Bieliński: Educational policy regarding preferred fields of tertiary education and its impact on the most innovative sectors of economy..... 34
Agnieszka Bukowska-Piestrzyńska: The customer service system as a competitive factor (on the example of a dentist's surgery)..... 52
Piotr Chojnacki: Problems of sustainable development in Poland in the context of resources effective using 63
Filip Chybalski: Rationality in pension decisions. Some theoretical considerations..... 75
Agnieszka Dejnaka: Innowacyjne metody kreowania marki na rynku a ich efektywność 85
Wojciech Dyduch: Contemporary dilemmas in the management of organizational performance measurement..... 95
Adam Dzidowski: Qualitative methods in knowledge management and intellectual capital assessment 109
Bartłomiej J. Gabryś: Methodology of performance measurement in entrepreneurial organizations: introduction 117
Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski: Company University – conception of complex training offer of intellectual capital improvement in contemporary organisation 125
Beata Glinkowska: Employee competencies and organizational effectiveness 133
Barbara Kamińska: Determinants of knowledge management in small and medium-sized enterprises 147
Alicja Karaś-Doniec: Effects of activity of performing arts in local economy. Organizational and economic aspects..... 165
Janusz Kornecki: Effectiveness of pro-innovation services provided within the systemic project carried out by the Polish Agency for Enterprise Development 176
Magdalena Kozera: Intellectual capital in agriculture – to understand, measure and use 187
Grażyna Kozuń-Cieślak: Efficiency of public expenditure on health care in the European Union countries 201
Stanisław Lewiński vel Iwański, Monika Kotowska: Single European Market and Polish business development opportunities 210
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki: Methodological and organizational aspects of group work in organizations..... 220
Magdalena Majowska: Towards maximizing the effectiveness of the organization – universalistic, contingency and institutional perspective 231

Anna Matras-Bolibok: Effectiveness of collaboration of enterprises in the range of innovation activity 240
Aneta Michalak: Effectiveness as a criterion of choosing financing models of development investment in mining 260
Adam Nalepka: Results of community real estate management and opportunities of their increase 276
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of complexity as condition of firm's efficiency 292
Marzena Papiernik-Wojdera: The concept of sustainable growth and enterprises efficiency management 304
Witold Rekuć, Leopold Szczurowski: Business process flexibility as an organization adaptability factor 312
Elżbieta Skrzypek: Role of economic efficiency in shaping business success 325
Halina Sobocka-Szczapa: Efficiency of active labor market programs 340
Henryk Sobolewski: Selected structural aspects of ownership allocation in companies undergoing privatisation 355
Janusz Strużyna: Effectiveness of evolving organization 365
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: The Intellectual Capital Statement as a tool for measuring, reporting and improving of intellectual capital in a knowledge-based organization 387
Leopold Szczurowski, Witold Rekuć: Efficiency aspects of the scientific activity evaluation system of the university organizational unit 400
Ewa Szkic-Czech: Outsourcing of socio-economic information as a factor affecting the efficiency of business processes 415
Aldona Uziębło: Effectiveness of functioning of non-profit organization on the example of the Hospice Foundation. Case study 431
Krzysztof Zymonik: Effectiveness of actions in terms of product safety liability 439
Zofia Zymonik: Quality costs as measure of effectiveness of actions in enterprise 447
Beata Zyznarska-Dworczak: Possibilities of benchmarking using for the objective evaluation of the effectiveness of processes and projects in business 455

PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 262 • 2012
Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania ISSN 1899-3192

Katarzyna Gajek, Wojciech Idzikowski
Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

KONCEPCJA KOMPLEKSOWEJ OFERTY SZKOLENIOWEJ DOSKONALENIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W ORGANIZACJI

Streszczenie: W artykule został przedstawiony model kształtowania kompetencji pracowniczych zamkniętych w procesie opierającym się na wykorzystaniu różnorodnych form szkoleniowych. W artykule zawarty jest również opis opracowanej przez autorów metodyki.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, szkolenia, oferta szkoleniowa.

1. Wstęp

Celem opracowania jest przedstawienie modelu kształtowania kompetencji, nazwanego przez autorów Uniwersytetem Firmowym. Zakłada on wykorzystanie różnych form edukacji w jednym, całościowym projekcie. W artykule przedstawiono wyniki badań literaturowych i opracowań koncepcyjnych prowadzących do wskazania metodyki skuteczniejszego kształtowania kompetencji pracowniczych w zakresie tematycznym „Efektywna organizacja pracy".

Kapitał intelektualny jest dziś niekwestionowanym składnikiem wartości firmy. To wiedza, doświadczenie, technologia, relacje z klientami, profesjonalne umiejętności, które dają organizacji przewagę konkurencyjną na rynku [Edvinsson 1997, s. 368]. Kapitał intelektualny stanowi wiedzę menedżerską, która spożytkowana w procesach przedsiębiorstwa jest w stanie generować wartość dodaną. Obejmuje ona komponenty: zasoby ludzkie, które generują wartość dodaną, oraz aktywa intelektualne, które stanowią źródło innowacji i reprezentują wartości niematerialne firmy [Perechuda 1998, s. 64–65]. Dlatego współczesne firmy chętnie inwestują w szkolenia pracownicze o charakterze zarówno twardym (dotyczą niezbędnych informacji i zdolności do wykonywania zawodu), jak i miękkim (umiejętność wykorzystania potencjału społecznego).

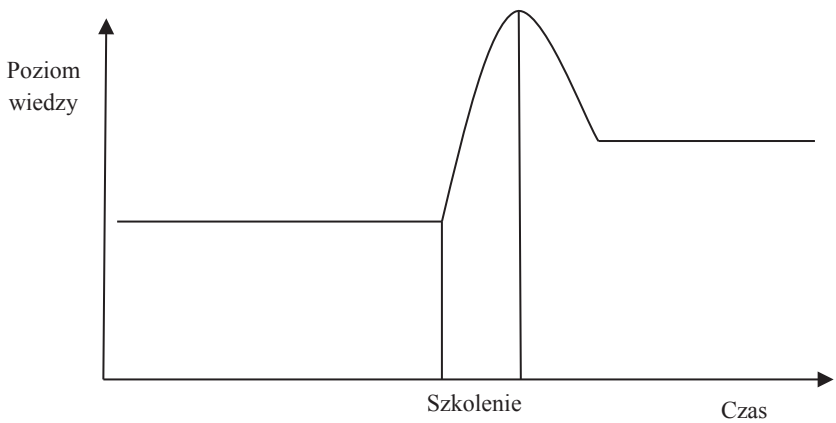
2. Przesłanki zmiany i definicja projektująca

W funkcjonowanie współczesnych organizacji wpisany jest na stałe proces doskonalenia jej pracowników, rozumiany jako niezbędny element jej rozwoju i przetrwania. Oferta wyspecjalizowanych w szkoleniach podmiotów, jak i liczebność tych firm jest imponująca. Obok szkoleń o charakterze specjalistycznym dużą popularnością w ostatnich latach, wraz z ukonstytuowaniem się na stałe pojęcia kapitału ludzkiego, cieszą się szkolenia z zakresu kompetencji miękkich – komunikowania, negocjowania, rozwiązywania problemów, umiejętności perswazyjnych itp. Organizacje nader chętnie inwestują w różne formy doskonalenia kompetencji pracowników, doświadczając jednocześnie dyskomfortu związanego z trudnością pomiaru ich efektywności, a więc i oszacowaniem ekonomiczności działania rozumianej jako stosunek wyniku (wzrostu wiedzy, umiejętności, motywacji) do kosztów działania (cena szkoleń plus koszt delegowania konkretnych pracowników). Z wieloletniej praktyki trenerskiej autorów niniejszego artykułu wynika, że wahania dotyczące skuteczności szkoleń i budowania na ich podstawie kapitału intelektualnego organizacji bywają w pełni uzasadnione. Ograniczenia skuteczności procesu szkoleniowego wynikają niestety najczęściej z jego projektu, nieuwzględniającego metod i technik pozwalających na lepsze zapamiętywanie pozyskiwanej wiedzy ani praktycznego jej wdrażania.

Do głównych przesłanek postulowanej przez autorów zmiany architektury procesu szkoleniowego należą zatem:

1. Jednorazowe szkolenia nie podnoszą w sposób satysfakcjonujący kompetencji pracownika.

Po pierwsze, jak wskazuje G. Marcus, jakość i liczba zapamiętywanych faktów zależy od kontekstu, efektu świeżości i efektu częstości powtarzania [Marcus 2009,



Rys. 1. Przekazywanie wiedzy bez późniejszego podtrzymania

Źródło: opracowanie własne.

s. 33–52]. Określony kontekst aktywuje wspomnienie, informację potrzebną do rozwiązania danego problemu. Niewielki czas, który upływa od pozyskania informacji, działa na korzyść jej zapamiętywania. Największe znaczenie dla utrwalania informacji ma jednak częstotliwość powtórzeń i korzystania z niej.

2. Ukierunkowanie szkoleń na teorię oraz przekazywanie zbyt dużej ilości informacji.

Uczestnik podczas szkolenia otrzymuje pakiet wiedzy jawnej, zbiór informacji (często przekazywany w nadmiarze) i do niego należy później odpowiednie jego zastosowanie w rzeczywistości biznesowej. Pracownik jest w stanie wykorzystać tylko część przekazanej wiedzy.

3. Przygotowywanie oferty rynkowej ujednoliconej dla wszystkich podmiotów.

Takie działanie nie przynosi oczekiwanego efektu w przełożeniu na rzeczywistą praktykę uczestników szkolenia – tematyka szkoleń bywa zbyt abstrakcyjna i odległa od rzeczywistych wyzwań stojących przed pracownikami organizacji.

4. Koncentrowanie się tylko na celach grupowych z pominięciem indywidualnych celów jednostek.

Mała elastyczność wynikająca z rygorystycznego trzymania się raz ustalonego programu szkoleń.

Wymienione zjawiska można traktować jako przesłanki do zmiany sposobu projektowania procesu szkoleniowego. Według autorów kluczowymi etapami nowego procesu są:

1. Ustalanie celu szkoleń przy zachowaniu równowagi pomiędzy oczekiwaniami organizacji i oczekiwaniami indywidualnymi.

2. Formułowanie problemu wyrażającego się w postaci pytania. Według J. Kozieleckiego problem to rodzaj zadania, którego nie można rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy w danym momencie [Łasiński 2007, s. 13]. Trener, przygotowując się do szkolenia, powinien zatem każdorazowo traktować organizację w sposób indywidualny, poszukując unikalnych środków intelektualnych i materialnych służących do znalezienia właściwej drogi do realizacji celu. Wynikiem poprawnie sformułowanego problemu jest wybór tematu szkoleń z uwzględnieniem specyficznych dla organizacji problemów.

3. Przygotowanie zindywidualizowanej informacyjnie i narzędziowo ścieżki szkoleniowej z uwzględnieniem pewnego stopnia elastyczności.

4. Przeprowadzenie procesu szkoleniowego.

5. Wprowadzenie praktyki spotkań typu *follow-up* z grupą lub poszczególnymi uczestnikami szkoleń i prowadzenie cząstkowych pomiarów efektywności o charakterze mieszanym ilościowo-jakościowym. *Follow-up* pozwala na zastosowanie precyzyjnie przygotowanych narzędzi rozwoju i pomiaru dostosowanych do pojedynczych uczestników szkoleń. *Follow-up* jest indywidualnym lub/i grupowym spotkaniem z trenerem, odbywającym się z reguły w terminie 1–3 miesięcy od zakończenia szkolenia, mającym na celu utrwalenie wiedzy, zbadanie postępów we wdrażaniu wiedzy, jak również rozwiązywaniu problemów pojawiających się

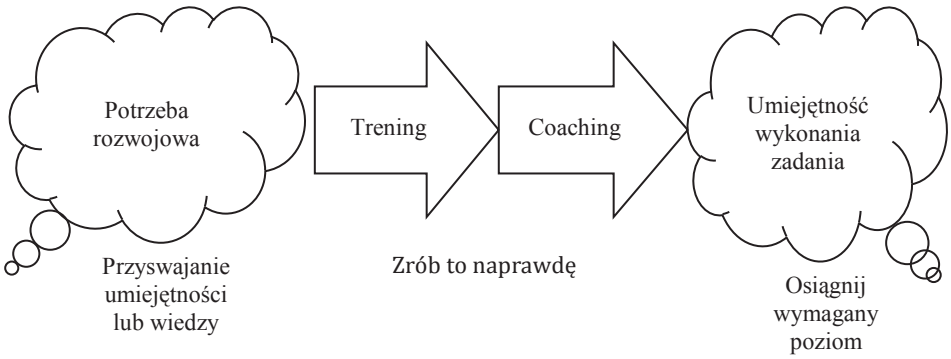
w trakcie tego procesu. Trener słucha i analizuje otrzymywane informacje, dzięki czemu dla każdego uczestnika indywidualnie i/lub dla grupy powstaje mapa dotychczasowych sukcesów, porażek i zaleceń dotyczących dalszej samodzielnej pracy.

Przygotowany w ten sposób proces szkoleniowy ma charakter kompleksowy. Kompetencje pracowników organizacji są budowane w oparciu o zorientowanie na podniesienie efektywności zapamiętywania informacji w obszarach kluczowych oraz praktycznego implementowania nabytej wiedzy w rzeczywistych warunkach poprzez zindywidualizowanie oferty, przekazu, jak również wprowadzenie elementów monitorujących i korygujących rozwój kompetencji (*follow-up*).

3. Model i struktura oferty szkoleniowej

Oferta każdorazowo jest indywidualnie dopasowywana do określonego projektu doradczego dla firmy. Zgodnie ze wcześniejszymi wskazaniami dotyczy ona pewnego odcinka czasu, podczas którego wdrażane są odpowiednie formy podnoszenia kompetencji uczestników procesu szkoleniowego.

Model formułowania oferty odwołuje się do wskazań S. Thorpe i J. Clifford. Zakłada on po pierwsze, że proces zdobywania nowych kompetencji realizuje się kolejno w obszarach wiedzy, umiejętności i postaw. Po drugie, dla autorek modelu kształtowanie wiedzy i umiejętności to proces treningu, natomiast za kształtowanie postaw odpowiedzialny jest coaching.



Rys. 2. Kontinuum rozwoju

Źródło: [Thorpe, Clifford 2004, s. 21].

Podział kompetencji skutkujący dobieraniem do ich kształtowania odpowiednich form edukacyjnych jest zdaniem autorów artykułu jednym z możliwych rozwiązań usprawnienia procesu edukacyjnego.

Na trening w rozumieniu S. Thorpe i J. Clifford składają się różnorodne formy szkoleniowe. Elementem dodatkowo możliwym do wprowadzenia do procesu jest

e-learning przydatny zarówno w klasycznym treningu, jak i na etapie *follow-up*. Ten ostatni moduł koncentruje się na utrwaleniu wiedzy i umiejętności poprzez wprowadzenie indywidualnych lub grupowych spotkań monitorujących postępy. Zalety i wady zastosowania wymienionych działań edukacyjnych składających się na proces kształtowania kompetencji pokazano w tab. 1.

Tabela 1. Rodzaje i formy działań edukacyjnych Uniwersytetu Firmowego

Rodzaj działań edukacyjnych	Formy	Zalety	Wady
Szkolenia tradycyjne	Szkolenie akademickie	• wyposaża w niezbędną wiedzę • uświadamia i analizuje problem	• nie kształtuje umiejętności i w niewielkim stopniu wpływa na komponent emocjonalny
	Warsztaty	• rozwiązywanie problemów poprzez symulacje rzeczywistości • kształcenie umiejętności relacyjnych • pozwala na wyćwiczenie określonych zachowań	• nie odbywa się w realnym środowisku (wycinek rzeczywistości)
	Trening	• pozwala na ćwiczenie umiejętności w realnym środowisku • pozwala na pozyskanie wiedzy niejawnej • kształtuje postawy	• szkolony musi rozwiązywać problemy *ad hoc*
Szkolenia e-learningowe	• Wideo-konferencje • Interaktywne multimedia • Materiały w Internecie	• wyposażają w wiedzę • pozwalają na niewielkie symulacje	• nie kształtują elementu umiejętności i motywacji
Coaching	-	• indywidualny sposób kształtowania kompetencji w odniesieniu do celów i zasobów własnych • możliwość kształtowania postaw	• możliwość prowadzenia przez coacha tylko jednej osoby w tym samym czasie

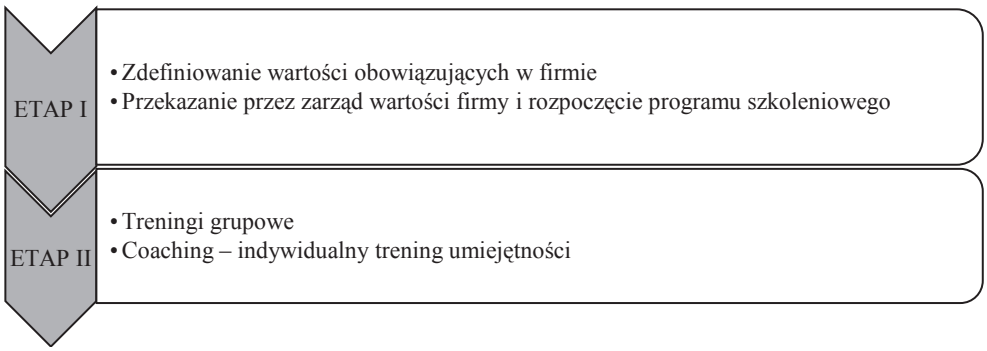
Źródło: opracowanie własne.

Przyszły kierunek działań związany z przedstawionym modelem zakłada weryfikację empiryczną. Uniwersytet Firmowy funkcjonuje na tym etapie w ramach oferty komercyjnie przedstawianej potencjalnie zainteresowanym firmom; zaprezentowany zostanie w następnej części opracowania.

4. Przykład zastosowania koncepcji Uniwersytetu Firmowego

Szczególny przykład zastosowania Uniwersytetu Firmowego zakłada połączenie odpowiednich form nauczania w postaci projektu o ściśle określonym horyzoncie czasowym.

Przedstawiony Uniwersytet Firmowy zakresem tematycznym dotyczy „Efektywnej organizacji pracy" i składa się z etapów:



Rys. 3. Przykładowe etapy Uniwersytetu Firmowego

Źródło: opracowanie własne.

Dokładniejsze przedstawienie poszczególnych etapów zawiera tab. 2.

Tabela 2. Przykładowe etapy Uniwersytetu Firmowego, ujęcie szczegółowe

Zakres tematyczny	Forma przeprowadzenia		
1	2	3	4
ETAP I – Doradztwo rozwojowe			
Zdefiniowanie wartości obowiązujących w firmie	Rozmowa z zarządem	2 × 1,5 godz.	1 tydzień
Przekazanie przez zarząd wartości firmy i rozpoczęcie programu szkoleniowego	Rozmowa zarządu z menedżerami	2 godz.	1 tydzień
ETAP II – Treningi grupowe i coaching			
Czego naprawdę chcesz? Paradygmaty – sposób postrzegania rzeczywistości Określenie indywidualnej misji i wizji	Trening grupowy	8 godz.	2 tygodnie
	Coaching	1,5 godz.	

Tabela 2, cd.

1	2	3	4
Jak być w życiu skutecznym? Aby coś się mogło stać, coś się musi dziać	Trening grupowy	8 godz.	2 tygodnie
	Coaching	1,5 godz.	
Co jest dla Ciebie naprawdę ważne? Zarządzanie sobą w czasie	Trening grupowy	8 godz.	2 tygodnie
	Coaching	1,5 godz.	
Jak korzystać z narzędzi? Zastosowanie „Efektywnej organizacji pracy" w praktyce	Coaching	3 godz.	1 tydzień
Jak korzystać z narzędzi? Zastosowanie „Efektywnej organizacji pracy" w praktyce	Coaching	3 godz.	1 tydzień

Źródło: opracowanie własne.

Tak ułożony plan rozwoju kadry pracowniczej jest podstawą do przygotowania celów projektów i późniejszej ich weryfikacji. Na podstawie analizy kompetencji ocenia się jego skuteczność i przystępuje do dalszych działań.

Połączenie coachingu i treningu oraz rozmów z zarządem jako formy lepszego dopracowania procesu edukacyjnego gwarantuje usprawnienie procesu przekazywania wiedzy lepiej dopasowanego do potrzeb organizacji. Przeplatanie się spotkań grupowych i indywidualnych jest wartościową formą przeprowadzania cykliczności przyswajanej wiedzy i sprzyja jej implementacji.

5. Podsumowanie

Publikowane badania firm zajmujących się branżą szkoleniową wskazują na jej wysoki poziom konkurencyjności, dlatego też coraz częściej niezbędne staje się zastosowanie nowoczesnych form edukacyjnych dających możliwość poprawienia skuteczności procesu kształtowania kompetencji, dzięki czemu implementujące ją podmioty mają szansę na wyróżnienie swojej oferty.

[1] Podział na formy szkoleniowe zaczerpnięto z: [Lipińska (red.) 2008]

Literatura

Edvinsson L., *Developing a model for managing intellectual capital at Skandia*, „Long Range Planning" 1997, vol. 3, no. 3, s. 368.

Lipińska M. (red.), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych – podręcznik dla trenerów*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2008; wersja elektroniczna www.uchodzcydoszkoly.pl (12.10.2010).

Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

Marcus G., *Prowizorka w mózgu. O niedoskonałościach ludzkiego umysłu*, Smak Słowa, Sopot 2009.

Thorpe S., Clifford J., *Podręcznik coachingu*, Rebis, Poznań 2004, s. 21.
Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 64–65.

COMPANY UNIVERSITY – CONCEPTION OF COMPLEX TRAINING OFFER OF INTELLECTUAL CAPITAL IMPROVEMENT IN CONTEMPORARY ORGANISATION

Summary: The article shows a model of shaping organization member competencies, which is described as a process composed of different forms of training course. The model is named Company University by authors and it is implemented in business practice. The paper also shows the specific example of structured process that is based on developed methodology (case study).

Keywords: intellectual capital, training, Company University model.