

Monika Łada

TEORIA I KANON WIEDZY KONTRA WYMAGANIA KLIENTA – DYLEMATY ORGANIZATORA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH Z ZAKRESU RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ

THEORY AND BODY OF KNOWLEDGE VERSUS CUSTOMER REQUIREMENTS – DILEMMAS OF THE ORGANIZER OF POST-DIPLOMA STUDIES ON MANAGEMENT ACCOUNTING

Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, e-mail: mlada@zarz.agh.edu.pl

Summary. The aim of the paper is to point out dilemmas those organizers of post-diploma studies face when deciding on their content. The paper is focused on the challenges in the process of preparing and executing curriculum on management accounting. Presented discussion is illustrated with the case study - the results of satisfaction analysis conducted among participants of post-diploma studies on management accounting organized by one of the Polish universities were presented. The research shows that the main dilemma for organizers is how to combine full range of theory and body of knowledge with specific adult students' requirements.

Słowa kluczowe: rachunkowość zarządcza, studia podyplomowe, wartość dla klienta.
Key words: management accounting, post-diploma studies, value for customers.

WSTĘP

Na uczelniach wyższych w Polsce liczba zadań w ramach kształcenia systematycznie się zwiększa. Obecnie ośrodki akademickie są postrzegane nie tylko jako miejsca, w których młodzi ludzie po maturze zdobywają kwalifikacje do przyszłej pracy zawodowej, ale także jako centra kształcenia przez całe życie (Marcinkiewicz 2012). Jedną z form kształcenia dorosłych, która od kilkunastu lat cieszy się dużą popularnością, są studia podyplomowe (Nadolna 2013). Rachunkowość zarządcza jest zaledwie jednym z obszarów wiedzy z zakresu nauk ekonomicznych, w którym są realizowane studia podyplomowe. Ich organizacja jest związana z wieloma wyzwaniami, wynikającymi z formy kształcenia i grupy docelowych odbiorców. Należą do nich specyficzne oczekiwania dorosłych uczestników studiów, dotyczące celów i sposobów kształcenia, a oprócz tego dodatkowe wymagania będące konsekwencją odpłatności za studia.

Celem artykułu jest wskazanie dylematów, z jakimi mają do czynienia organizatorzy studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości zarządczej. W opracowaniu skoncentrowano się na tych aspektach, które są istotne z perspektywy tworzenia i realizacji programu studiów. Przedstawione rozważania ilustruje studium przypadku w postaci analizy regularnych badań zadowolenia słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości zarządczej na jednej z polskich uczelni.

STUDIA PODYPLOMOWE JAKO AKADEMICKA FORMA KSZTAŁCENIA DOROSŁYCH

Zgodnie z zapisami Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (art. 2, pkt 11) studia podyplomowe są „[...] formą kształcenia, na którą przyjmowani są kandydaci posiadający kwalifikacje co najmniej pierwszego stopnia, prowadzoną w uczelni, instytucie naukowym Polskiej Akademii Nauk, instytucie badawczym lub Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego, kończące się uzyskaniem kwalifikacji podyplomowych”. Nauka w ramach tej formy studiów (art. 8a) trwa „[...] nie krócej niż dwa semestry, a program kształcenia powinien umożliwić uzyskanie przez słuchacza co najmniej 30 punktów ECTS”. Uczelnia, podobnie jak w przypadku tradycyjnych form studiów wyższych, „[...] jest obowiązana do określenia efektów kształcenia oraz sposobu ich weryfikowania i dokumentowania”.

Celem studiów podyplomowych jest stworzenie możliwości uzupełnienia i zdobycia przez dorosłych nowych kwalifikacji. Oferta tego typu studiów jest w pewnym stopniu powieleniem popularnych kierunków i specjalności realizowanych na studiach I i II stopnia. Jednak niekiedy tematyka kierunków obejmuje bardzo wąskie i interdyscyplinarne zagadnienia ważne dla gospodarki i łączące kwalifikacje zdobywane tradycyjnie na różnych kierunkach studiów wyższych. Z powodu przyjętych celów studia podyplomowe są realizowane niemal wyłącznie w trybie niestacjonarnym jako studia odpłatne. Ważnym czynnikiem skłaniającym polskie uczelnie do rozwoju tej formy działalności jest możliwość pozyskania dodatkowych, pozabudżetowych, środków finansowych. Opłaty za studia podyplomowe, a raczej naliczane przy tej okazji narzuty kosztów pośrednich, są dla wielu uniwersytetów (szczególnie uczelni ekonomicznych) ważnym źródłem finansowania bieżącej działalności oraz rozwoju infrastruktury dydaktycznej i organizacyjnej.

Doświadczenia autorki wskazują, że sposób organizacji studiów podyplomowych jest zróżnicowany. Na niektórych uniwersytetach zostały powołane specjalne jednostki organizacyjne na ich szczeblu centralnym. Na innych natomiast studia te są organizowane samodzielnie przez poszczególne jednostki wewnętrzne, np. wydziały, katedry lub nawet wirtualne zespoły robocze. Niezależnie od szczegółowego sposobu organizacji kształcenia podyplomowego zajęcia na studiach, w przeciwieństwie od studiów niestacjonarnych I–III stopnia, nie są wliczane do pensum dydaktycznego nauczycieli akademickich. Są więc dla nich źródłem dodatkowych dochodów uzyskiwanych na uczelni, poza podstawowym wynagrodzeniem. Ten aspekt sprawia, że studia podyplomowe są komercyjną formą kształcenia akademickiego, rozwijającą się przy znacznym zaangażowaniu kierowników studiów, dostrzegających rynkowe zapotrzebowanie na określone kierunki studiów.

Bardzo szeroka oferta rynkowa studiów podyplomowych powoduje, że uczelniom coraz trudniej jest pozyskać kandydatów na wszystkie oferowane kierunki. Stwierdzenie to dotyczy w szczególności studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości zarządczej. Kierunki obejmujące ten zakres wiedzy ekonomicznej są oferowane przez państwowe uczelnie ekonomiczne i techniczne, a także przez szkoły prywatne. Konkurencja jest więc bardzo duża, a rynek pracy jest coraz bardziej nasycony pracownikami legitymującymi się wymaganymi kwalifikacjami. Czynnikiem sprzyjającym zainteresowaniu rachunkowością zarządczą były do niedawna: brak kierunków kształcenia I i II w zakresie rachunkowości zarządczej, możliwość powiązania studiów z certyfikacją księgowych oraz stosunkowo mała popularność programów certyfikacji specjalistów z zakresu rachunkowości zarządczej przez organizacje zawodowe. Jednak obecnie sytuacja ta radykalnie się zmienia.

TEORIA I KANON WIEDZY Z RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ JAKO PODSTAWA KONSTRUKCJI PROGRAMU STUDIÓW

Podstawą tworzenia programów na studiach podyplomowych jest zazwyczaj kanon wiedzy z danego zakresu. W przypadku rachunkowości zarządczej obejmuje on bardzo szeroki zakres zagadnień – od tradycyjnych metod kalkulacji kosztów aż po najnowsze osiągnięcia i metody przeznaczone dla sieci biznesowych. W oferowanych programach przewijają się takie zagadnienia, jak: ewidencyjny rachunek kosztów, analiza rentowności, krótkoterminowe analizy decyzyjne, budżetowanie operacyjne i kapitałowe, rachunkowość odpowiedzialności, systemy pomiaru osiągnięć, sprawozdawczość zarządcza czy nowoczesne odmiany rachunku kosztów. Prezentowane na studiach podyplomowych zagadnienia dotyczą zatem metod prezentowanych w podręcznikach akademickich z zakresu operacyjnej i strategicznej rachunkowości zarządczej. W Polsce problematyka ta jest również wiązana z pojęciem controllingu (Zarządcze aspekty... 2003).

Uzupełnieniem podstawowego kanonu wiedzy z rachunkowości zarządczej (controllingu) są dodatkowe zagadnienia wprowadzane do programu. Najczęściej dotyczą one kwestii zarządzania organizacjami wyjaśniającymi cel przygotowywania i dostarczania informacji zarządczej oraz sposób jej wykorzystania przez menedżerów. Kolejnym istotnym obszarem merytorycznym jest rachunkowość finansowa i elementy finansów potrzebne do zrozumienia możliwości i ograniczeń informacyjnych wynikających ze stosowanych zasad ewidencji księgowej oraz obowiązków fiskalnych i sprawozdawczych podmiotów gospodarczych. Trzecim ważnym modulem uzupełniającym są przedmioty dotyczące wykorzystania technologii informatycznych w systemach rachunkowości zarządczej. Warto zwrócić uwagę na fakt, że merytoryczne zróżnicowanie oferty odzwierciedlają również nazwy programów. Nazwy kierunków związanych z rachunkowością zarządczą to m.in.: rachunkowość zarządcza i controlling, controlling, analiza ekonomiczna i controlling, controlling i finanse przedsiębiorstw, controlling i rachunkowość menedżerska, controlling i audyt w przedsiębiorstwie, controller finansowy.

WARTOŚĆ STUDIÓW PODYPLOMOWYCH Z RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ DLA KLIENTA – UCZESTNIKA STUDIÓW PODYPLOMOWYCH

Podobnie jak w przypadku wielu innych form kształcenia ustawicznego na studia podyplomowe zapisują się osoby o zróżnicowanym poziomie wiedzy i doświadczenia. Studia z zakresu rachunkowości zarządczej są najczęściej przeznaczone dla kadry ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych typu non-profit. Jednak z programów korzystają również menedżerowie i właściciele przedsiębiorstw, szukając w wiedzy z zakresu rachunkowości zarządczej źródeł poprawy jakości zarządzania, a także informatycy zajmujący się opracowywaniem i wdrażaniem oprogramowania wspomagającego zarządzanie oraz osoby poszukujące nowych kwalifikacji i rozważające możliwość kontynuowania kariery w nowej roli specjalistów z zakresu rachunkowości zarządczej. Do tych grup dołączyła teraz nowa kategoria uczestników, do których należą pracownicy tzw. centrów usług wspólnych, rozpoczynający karierę w międzynarodowych rozliczeniach finansowych i szukający sposobu na rozwój i potwierdzenie nowych kwalifikacji. Uczestnikami studiów są więc osoby o różnym przygotowaniu merytorycznym i postrzeganiu rzeczywistości gospodarczej, w tym ekonomiści, inżynierowie, humaniści, a wśród nich coraz częściej lingwiści.

Kolejnym istotnym aspektem realizacji studiów podyplomowych jest fakt, że jego docelowymi uczestnikami są osoby aktywne zawodowo. Jak wskazują specjaliści (Knowles i in. 2009), ich kształcenie wymaga innego podejścia niż kształcenie młodzieży. W szczególności zwraca się uwagę na fakt, że uczestnicy tego typu kursów (por. Lucas 2003):

- samodzielnie decydują się na określony program i mają związane z nim określone nadzieje zawodowe;
- oczekują szybkich efektów i przydatności wiedzy we własnej karierze;
- są zainteresowani zastosowaniami, a nie wiedzą teoretyczną;
- chcą mieć wpływ na zakres kształcenia i stosowane metody dydaktyczne;
- uczą się w ścisłym powiązaniu z dotychczasowymi doświadczeniami zawodowymi i z wykorzystaniem własnego stylu uczenia się.

Niezmiernie ważnym czynnikiem, który decyduje o relacjach z uczestnikami studiów podyplomowych, jest odpłatność za studia. Są oni klientami płacącymi za usługę edukacyjną i porównują wyznaczoną cenę z subiektywnie postrzeganą wartością studiów. Wartość dla klienta studiów podyplomowych nie ogranicza się przy tym wyłącznie do programu studiów (Łada 2008). Wpływ na nią mają atrybuty studiów kształtowane przez organizatorów, w tym m.in.: sposób organizacji zajęć, ich lokalizacja, partnerzy studiów, pozycja i postawa wykładowców, dodatkowe świadczenia oferowane w ramach opłaty. Na zadowolenie klientów wpływają ponadto kwestie niezależne od organizatorów, takie jak: marka uczelni firmującej kształcenie, wyłączność kształcenia w danym zakresie, dodatkowe korzyści dla absolwentów studiów, np. zwolnienia z egzaminów państwowych czy możliwość dostępu do zawodów regulowanych, charakterystyki i oczekiwania innych uczestników lub wzajemne relacje między poszczególnymi słuchaczami. Wszystko to sprawia, że ostateczny poziom, decydujący o uczestnictwie w studiach i zadowoleniu absolwentów z ich ukończenia, jest kształtowany zarówno na etapie projektowania programu, w fazie jego realizacji, ale też w pewnym stopniu jest niezależny od organizatorów.

STUDIUM PRZYPADKU

Wyzwania dla organizatorów, związane z tworzeniem i realizacją programu studiów podyplomowych, zostały zidentyfikowane na podstawie studium przypadku. Obejmowało ono analizę uwag do programu i przebiegu studiów, zgłaszanych w latach 2010–2013 przez uczestników studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości zarządczej organizowanych na jednej z państwowych polskich uczelni. Poddane analizie sugestie uczestników były zgłaszane w formie zwrotnych uwag ustnych i e-mailowych przekazywanych kierownikowi studiów bezpośrednio po zajęciach, a także w formie wyników końcowej ankiety służącej do oceny studiów. W tej drugiej kompleksowej formie badań zadowolenia uczestników, oprócz oceny punktowej przydatności merytorycznej poszczególnych przedmiotów oraz przygotowania prowadzących, słuchacze mieli możliwość udzielania odpowiedzi na trzy pytania otwarte:

- Z omawiania jakich zagadnień można zrezygnować w programie studiów?
- Jakie nowe zagadnienia powinny się znaleźć w programie studiów?
- Co można poprawić w formie prowadzenia zajęć?

Uzyskiwane uwagi nie zawsze stanowiły odpowiedź na zadane pytania. Czasami były to ogólne refleksje dotyczące programu i organizacji studiów. Podobny charakter miały analizowane uwagi otrzymywane bezpośrednio po zajęciach. Były to zazwyczaj pozytywne lub krytyczne opinie na temat przebiegu danego spotkania.

Wizja studiów, wyłaniająca się z opinii uczestników studiów, jest następująca: Oczekują oni, że studia, jako odpłatna usługa edukacyjna, pomogą im przede wszystkim zmierzyć się z wyzwaniami zawodowymi. Z zebranych doświadczeń wynika, że oznacza to dążenie do:

- poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności przydatnych na aktualnym stanowisku lub wypracowania elementu opcji przyszłego rozwoju zawodowego;
- uzyskania potwierdzenia kwalifikacji zawodowych w formie dyplomów ukończenia studiów podyplomowych oraz innych związanych z tym certyfikatów;
- poszukiwania inspiracji do zwiększenia efektywności jednostek, w których uczestnicy studiów pracują.

Dla każdego ze słuchaczy znaczenie poszczególnych elementów jest różne. Uczestnicy z przewagą oczekiwają pierwszego typu stosunkowo najlepiej oceniają ofertę programową, traktując zajęcia jako sposób na poszerzenie wiedzy i umiejętności. Osoby podejmujące studia głównie z myślą o dyplomie nie przywiązują dużej wagi do zawartości programu i są zainteresowane osiągnięciem celu przy stosunkowo najmniejszym wysiłku. Studenci szukający inspiracji są natomiast otwarci na promowanie najlepszych zastosowań, które mogą im się przydać jako punkt odniesienia – wzorzec najlepszej praktyki. Stąd prośby o większą liczbę zajęć z praktykami, materiałów ilustrujących funkcjonowanie rachunkowości zarządczej w wiodących przedsiębiorstwach lub opinii i rekomendacji organizacji skupiających specjalistów. Z tego powodu pojawia się niekiedy niechętny stosunek do wykładowców teoretyków, którzy w tworzeniu i wykorzystaniu takich systemów bezpośrednio nie uczestniczą.

W przypadku wszystkich uczestników studia podyplomowe odgrywają również ważną rolę społeczną – jako forma regularnych spotkań przez cały rok. Studiujący dorośli chcieliby się czuć na zajęciach dobrze i bezpiecznie. Wynika stąd oczekiwanie miłych, interesujących, zabawnych i szybko mijających zajęć, na których prowadzący zabiegają o sympatię odbiorców. Sprzeczne z tymi wymaganiami są elementy tradycyjnie, służące zwiększeniu lub weryfikacji efektów kształcenia, czyli egzaminy i zaliczania lub wymagające wysiłku problemy do rozwiązania. Strach przed porażką (obniżeniem pozycji społecznej w grupie) jest wśród niektórych uczestników tak duży, że powoduje stosunkowo najwięcej napięć w relacjach międzyludzkich, a w skrajnych przypadkach prowadzi do prób przejęcia kontroli nad zajęciami lub wycofania się uczestnika ze studiów.

Przedstawione oczekiwania są rozbieżne z tradycyjnymi wymaganiami dotyczącymi kształcenia na poziomie akademickim. W badanym przypadku Rada Wydziału zwracała szczególną uwagę na zakres programu i jego zgodność z aktualnym stanem wiedzy. Weryfikacja ta miała na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu merytorycznego zajęć. Wymagane było, by kadrę stanowiła w większości doświadczona kadra naukowo-dydaktyczna (co najmniej z tytułem doktora), posiadająca znaczący dorobek naukowy w danym zakresie. Logika przyjęta przez kierownika studiów wpłynęła na układ programu. Tematyka jest realizowana za pomocą najłatwiejszych tradycyjnych metod, a także najnowszych i najbardziej zaawansowanych rozwiązań. Wprowadzone w programie analizy przypadków i przykłady z praktyki są traktowane jako ilustracja omawianych uwarunkowań efektywności wykorzystania określonych metod, a nie jako idealne wzorce do naśladowania. Ze względów dydaktycznych przykłady te są do pewnego stopnia uproszczone lub ograniczone, a nazwa pod-

miotu często jest nieznaną. W celu osiągnięcia założonych efektów kształcenia wiedza jest najpierw przekazywana przez prowadzącego, potem umiejętności i kompetencje społeczne są rozwijane przez uczestników w formie samodzielnej pracy pod opieką prowadzącego, a następnie całość uzyskanych efektów jest weryfikowana w formie testów zaliczeniowych i egzaminów. Sugestie uczestników, dotyczące zawartości merytorycznej zajęć i ich przebiegu, mogą być brane pod uwagę przez prowadzących pod warunkiem, że nie wykraczają poza przyjęte ramy programowe i organizacyjne zajęć.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na wskazanie pięciu najważniejszych obszarów, w przypadku których oczekiwania uczestników odbiegają od założeń organizatorów studiów na etapie tworzenia i realizacji programu (por. tab. 1):

1. Na ile program studiów ma być odzwierciedleniem aktualnego stanu wiedzy, a na ile ma odpowiadać praktyce gospodarczej?
2. Czy studia powinny być przeglądem ważnych metod czy należy raczej skoncentrować się na najpopularniejszych metodach?
3. Czy prowadzący zajęcia powinni wskazywać na uwarunkowania efektywności wykorzystania danej metody czy raczej przekonywać uczestników do jej stosowania?
4. Czy celem zajęć jest nauczenie uczestników określonych metod (skłonienie do wysiłku) czy jedynie ich atrakcyjna prezentacja i miłe spędzenie czasu?
5. W jakim stopniu egzekwować efekty kształcenia od uczestników, a w jakim stopniu dostosowywać się do ich oczekiwań?

Tabela 1. Analiza uwag zgłaszanych do programu studiów

Przyjęta perspektywa organizatora	Oczekiwania klientów	Przykłady uwag uczestników studiów
Teoria i kanon wiedzy	zastosowania praktyczne	<i>Więcej praktyki, mniej teorii Zajęcia powinny być w większym stopniu prowadzone przez praktyków, a nie teoretyków (wykładowcy akademicy) Program jest w dużym stopniu powtórzeniem tego, co miałem już na studiach Wszystko powinno być realizowane na jakimś specjalistycznym oprogramowaniu – nikt już dzisiaj nie liczy na kalkulatorze Powinno się ograniczyć program tylko do tego, co jest przydatne przeciętnemu controllerowi Studia powinny pozwolić zdobyć lepszą pracę</i>
Metody prezentowane – od najprostszych do najbardziej zaawansowanych	tylko najbardziej przydatne lub najmodniejsze (nowe) metody	<i>Straciliśmy dużo czasu, omawiając nieprzydatne zagadnienia Powinno się pominąć podstawy i poruszać bardziej zaawansowane tematy Zajęcia były zbyt trudne, nie wszyscy mają podstawy z tego zakresu Po co prezentować metody, które nie są powszechnie stosowane</i>
Krytyczne podejście do efektywności metod – wskazywanie powiązań z uwarunkowaniami	propagowanie metod – wzorce najlepszych praktyk	<i>Prowadzący bardzo fajnie zachęcił nas do zastosowania tej świetnej metody – oby było tego więcej Prowadzący powinien od razu powiedzieć, które metody są najlepsze, a nie tracić czas przedstawianiem wszystkich Przykłady nie powinny być teoretyczne, ale z prawdziwych dobrych przedsiębiorstw</i>
Nauczyć	zabawić	<i>Nudne zajęcia, za dużo teorii, za mało przykładów z praktyki Bez sensu było tyle liczyć – wykładowca mógł od razu pokazać wyniki To skandal, że zmarnowaliśmy tyle czasu na zajęciach na samodzielne rozwiązywanie zdania – samodzielnie to można robić zadania w domu Przydałoby się więcej studiów przypadków oraz jakiś symulacji czy gier komputerowych</i>
Egzekwować efekty kształcenia od uczestników	egzekwować własne oczekiwania od organizatora	<i>Prowadzący powinni się bardziej starać, byśmy byli zadowoleni z zajęć Szkoda czasu na zaliczenia i egzaminy Oceny z egzaminów były niesprawiedliwe Zbyt mało czasu poświęcono na interesujące mnie zagadnienia Proszę zmienić prowadzącego, bo nam się nie podobało Wszyscy wykładowcy powinni prowadzić zajęcia tak jak X Wykładowcy powinni być do dyspozycji uczestników jeszcze przez 6 miesięcy od zakończenia studiów</i>

Wszystkie wymienione kwestie wskazują na istnienie bardzo istotnych rozbieżności między tradycyjnym postrzeganiem studiów, jako sposobu na przekazanie teorii i kanonu wiedzy z danego obszaru, a oczekiwaniami klientów sprowadzającymi się do przydatności nabywanej wiedzy w rozwoju ich kariery zawodowej. Trudno o pogodzenie tych dwóch tak odmiennych podejść. Wysiłki organizatorów studiów podyplomowych mogą zatem być jedynie kompromisem, przy pewnych odstępstwach od formalnych wymagań jakościowych na rzecz dążenia do lepszego spełnienia oczekiwań studentów–klientów.

PODSUMOWANIE

Rosnąca konkurencja między uczelniami wyższymi w zakresie studiów podyplomowych sprawia, że coraz bardziej istotne dla powodzenia przygotowanej oferty jest dostarczanie potencjalnym uczestnikom studiów wymaganej przez nich wartości. Przeprowadzone badania przykładowych studiów podyplomowych z zakresu rachunkowości zarządczej wskazują, że organizatorzy, przygotowując program studiów, stają przed ważnym dylematem: na ile ma on być odzwierciedleniem aktualnego stanu wiedzy akademickiej, a na ile ma odpowiadać zróżnicowanym wymaganiom potencjalnych uczestników.

Sformułowane wnioski wskazują, że jest to bardzo trudne ze względu na duże rozbieżności w tej kwestii. Zidentyfikowanych pięć wyzwań ma charakter stosunkowo uniwersalny i dotyczy prawdopodobnie programów studiów podyplomowych nie tylko z zakresu rachunkowości zarządczej. Tak jak w analizowanym przypadku organizatorzy studiów mają podobne dylematy i podejmują indywidualne decyzje dotyczące celów, kształtu programu i przebiegu kształcenia. Z konieczności są one kompromisem między tradycyjnym postrzeganiem wymagań formalnych kształcenia akademickiego a oczekiwaniami studentów–klientów podejmujących decyzje o podjęciu studiów w warunkach dużej konkurencji rynkowej.

PIŚMIENNICTWO

- Knowles M., Holton E., Swanson R.** 2009. Edukacja dorosłych. Warszawa, PWN.
- Lucas R.W.** 2003. The creative training idea book. New York, Amacom – American Management Association.
- Łada M.** 2008. Rachunek kosztów docelowych – przykład praktycznego zastosowania. Rachunkowość 2, 18–22.
- Marcinkiewicz A.** 2012. Kształcenie podyplomowe wobec rynku pracy. e-Mentor 2(44), 54–60.
- Nadolna B.** 2013. Studia podyplomowe z zakresu rachunkowości i zasady ich akredytacji na potrzeby certyfikacji zawodu księgowego. Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin., Seria Oeconomica 72, 117–136.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym.** DzU z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm., tekst ujednoczony na dzień 1.10.2014 r.
- Zarządca aspekty rachunkowości.** 2003. Red. T. Kiziukiewicz. Warszawa, PWE.

