

WZ - MMQ

2/2009

Adela Barabasz
o patologii organizacji

Jacek Miroński, Marcin Uscinowicz
o podziale władzy w przedsiębiorstwie

Lotfi Azzabi, Slim Solid, Jan Stępniewski
o niezależności rady nadzorczej

RADA PROGRAMOWA

Zofia Mikołajczyk – Honorowy Przewodniczący, Uniwersytet Łódzki
Bogdan Nogalski – Przewodniczący, Uniwersytet Gdański
Tadeusz Listwan – Wiceprzewodniczący, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Grażyna Praweńska-Skrzypek – Wiceprzewodnicząca, Uniwersytet Jagielloński
Antoni Kożuch – Uniwersytet Rolniczy w Krakowie
Krzyszyna Poznańska – Szkoła Główna Handlowa
Juliusz Ramanauskas – Uniwersytet Rolniczy w Kownie (Litwa)
Ryszard Rutka – Uniwersytet Gdański
Łukasz Sułkowski – Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi
Andrzej P. Wiatrak – Uniwersytet Warszawski
Kazimierz Zimniewicz – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Barbara Kożuch – Redaktor Naczelny, Uniwersytet Jagielloński
Bogusław Pławgo – Z-ca Redaktora Naczelnego, Uniwersytet w Białymstoku
Marek Bugdol – Uniwersytet Jagielloński
Małgorzata Gableta – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Maria Próchnicka – Uniwersytet Jagielloński
Renata Przygodzka – Uniwersytet Jagielloński

SEKRETARIAT REDAKCJI

Stanisława Jung-Konstanty
ul. Prof. S. Łojasiewicza 4
30-387 Kraków
tel. 012 6645516
e-mail: wspolczesne.zarzadzanie@uj.edu.pl

Wydawca

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ

REDAKCJA NAUKOWA
BARBARA KOŻUCH

Realizacja Wydawnicza
Wydawnictwo UJ
ul. Michałowskiego 9/2

Dystrybucja:
ul. Wrocławska 53
30-011 Kraków
tel. 012-6310197
fax 012-63210198
e-mail: wydaw@if.uj.edu.pl

ISSN 1643-5494

SPIS TREŚCI

Od Redakcji

I. PROBLEMY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

Adela Barabasz Psychopatologia organizacji (Psychopathology of Organizations)

Jacek Miroński, Marcin Uscinowicz Demokracja a zarządzanie – podział władzy w przedsiębiorstwie (Democracy and management – distribution of Power)

Lotfi Azzabi, Slim Solid, Jan Stępniewski Study of the independence of the director board and earnings management in a firm (Studium niezależności rady nadzorczej a zarządzanie wynikiem finansowym firmy)

Joanna Ejdys, Agata Lulewicz Społeczne instrumenty komunikacji i zarządzania przedsiębiorstwem (Social instruments of communication and organizational management)

Joanna Hernik Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw (Corporate social responsibility from small and medium entrepreneurs perspective)

Krzysztof Leja Uniwersytet społecznie odpowiedzialny - próba ujęcia systemowego (Social responsibility of university – attempt at creating an integrated system)

Izabela Marzec Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników (Exchange between a supervisor and a subordinate as a factor of employee career success)

Benedykt Puczkowski Motywowanie menedżerów (Motivating managers)

Żaneta Geryk Skuteczne motywowanie pracowników w zarządzaniu uczelnią niepubliczną jako warunek doskonalenia usług edukacyjnych (Effective motivation of employees in managing non-public educational institution as a condition to improve educational services)

Aleksander Noworól Formy interwencji publicznej w zarządzaniu rozwojem na przykładzie terenów wiejskich (Public intervention types in the management of the rural areas' development)

Wioletta Knapik Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie na przykładzie powiatu chrzanowskiego - społeczne aspekty problemu (The management with the knowledge in the agribusiness on the example of the Chrzanów administrative district - social aspects of the problem)

RECENZJE I OMÓWIENIA

PRZEGLĄD WYDAWNICTW

INFORMACJE I OGŁOSZENIA

Od Redakcji

W oddawanym do rąk Czytelników numerze 2/2009 znajdują się artykuły poświęcone zagadnieniom, które dopiero niedawno weszły do obiegu naukowego, a także opracowania poruszające w nowym kontekście rozpoznane już problemy.

Numer otwiera artykuł Adeli Barabasz pt. *Psychopatologia organizacji*, oparty na paradygmacie psychodynamicznym, a w szczególności na założeniu, iż organizacje traktowane całościowo odzwierciedlają osobowość swoich liderów. W pracy zaproponowana została typologia organizacji dysfunkcyjnych, sporządzona przy wykorzystaniu klasyfikacji zaburzeń osobowości. Zwrócono w niej uwagę na konieczność stawiania pytań o myśli, przekonania i emocje, które starają się ukryć uczestnicy organizacji oraz na związek odpowiedzi udzielanych na te pytania z zarządzaniem organizacjami.

Interesującą perspektywę badawczą wykorzystali Jacek Miroński i Marcin Uscinowicz w artykule pt. *Demokracja a zarządzanie – podział władzy w przedsiębiorstwie*. Skoncentrowali się oni na problemie demokratyzacji w miejscu pracy i związanych z nią rodzajów partycypacji, prowadzących do rzeczywistego podziału władzy i realnego wpływu pracowników na zarządzanie. Partycypacja została uznana za jeden z najważniejszych trendów we współczesnym zarządzaniu, ukazujący możliwości efektywnego wykorzystywania wiedzy pracowników dzięki ich udziałowi w procesach decyzyjnych.

Lotfi Azzabi, Slim Solid i Jan Stępniewski w opracowaniu pt. *Study of the independence of the director board and earnings management in a firm (Studium niezależności rady nadzorczej a zarządzanie wynikiem finansowym firmy)* przedstawili rezultaty badań nad niezależnością członków rady nadzorczej i jej wpływem na zarządzanie wynikami w przedsiębiorstwach francuskich notowanych na giełdzie w Paryżu, które wdrożyły międzynarodowe normy księgowo IASB. W pierwszej części rozważań przeprowadzono wywód dotyczący ograniczeń efektywnego zarządzania wynikami, natomiast w drugiej części zaakcentowane zostały zagadnienia metodologii badań empirycznych w kontekście prezentowanych badań własnych.

W jednym z najczęściej eksploatowanych obszarów badawczych, tj. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP), mieści się artykuł Joanny Ejdy i Agaty Lulewicz pt. *Spoleczne instrumenty komunikacji i zarządzania przedsiębiorstwem*. Stanowi on próbę oceny implementacji narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu. Skupiono się w nim na certyfikowanych systemach zarządzania oraz na praktyce działań społecznie odpowiedzialnych, a także na standardzie raportowania.

Podobny obszar badań, ale inna perspektywa poznawcza, pojawia się w pracy Joanny Hernik pt. *„Społeczna odpowiedzialność biznesu z perspektywy małych i średnich przedsiębiorstw”*. Wychodząc od ogólnego pojęcia odpowiedzialności, autorka kieruje swoją uwagę na odpowiedzialność (w tym odpowiedzialność ekonomiczną) menedżerów w kontekście specyfiki zarządzania firmami małymi i średnimi.

W obszarze SOP sytuuje się również praca Krzysztofa Leji pt. *Uniwersytet społecznie odpowiedzialny - próba ujęcia systemowego*. W artykule za warunek społecznej odpowiedzialności organizacji takich jak uniwersytet uznano wzajemne przenikanie się rozwoju organizacyjnego, doskonalenia procesów zarządzania wiedzą i zarządzania jakością. Za spoiwo uniwersytetu uznano przy tym jego instytucjonalną kulturę organizacyjną.

Opracowanie Izabeli Marzec pt. *Wymiana pomiędzy przełożonym a podwładnym jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników* stanowi próbę zmierzenia się z wyzwaniem, jakim współcześnie jest tworzenie przyjaznego środowiska pracy, dla którego charakterystyczne jest zaangażowanie pracowników w powodzenie organizacji. Autorka podkreśla znaczenie psychospołecznego ładu panującego w organizacji, w szczególności jakości relacji pomiędzy podwładnymi i przełożonym oraz koncepcji *Leader-Member Exchange (LMX)*.

Benedykt Puczkowski w artykule pt. *Motywowanie menedżerów* postawił sobie za cel próbę identyfikacji i hierarchizacji motywatorów stosowanych wobec menedżerów, zakładając, że motywowanie menedżera zależy od płci, wieku i wykształcenia. W pracy przedstawiono analizę odczuwania przez menedżerów zróżnicowanego motywowania „pożytkami obecnymi i przyszłymi”.

W artykule Żanety Geryk pt. *Skuteczne motywowanie pracowników w zarządzaniu uczelnią niepubliczną jako warunek doskonalenia usług edukacyjnych* punktem wyjściowym prowadzonych rozważań jest stwierdzenie, że sukces bądź niepowodzenie uzależnione są od stopnia zmotywowania kadr naukowo-dydaktycznych i administracyjnych uczelni. Praca zawiera wstępny raport z badań systemów motywacyjnych w wybranych uczelniach niepublicznych w Warszawie i Krakowie.

Aleksander Noworól rozważania zawarte w artykule pt. *Formy interwencji publicznej w zarządzaniu rozwojem na przykładzie terenów wiejskich* poświęcił typologii form prorozwojowej interwencji publicznej, porządkującej instrumenty rozwoju terytorialnego. Autor zwraca uwagę, że wyszczególnione typy interwencji publicznej pozwalają na różnicowanie zarządczej samodzielności organizacji sektorów rynkowego i pozarządowego.

Wioletta Knapik w pracy pt. *Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie na przykładzie powiatu chrzanowskiego – społeczne aspekty problem* koncentruje się na wiedzy jako elemencie kapitału społecznego. W artykule udowodniono, że dobrym przykładem nowoczesnych trendów charakteryzujących gospodarkę opartą na wiedzy jest funkcjonowanie małopolskich winnic.

W bieżącym numerze kwartalnika *Czytelnicy* znajdują także przegląd wybranych publikacji z zakresu organizacji i zarządzania oraz informacje. Zachęcam do lektury.

Barbara Kożuch

Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego¹

Krzysztof Leja*

Słowa kluczowe: uniwersytet, zarządzanie wiedzą, rozwój organizacyjny, zarządzanie jakością, kultura organizacyjna

Key words: university, knowledge management, organizational development, quality management, institutional culture

Synopsis: W artykule postawiono tezę, że uniwersytet społecznie odpowiedzialny to taki, w którym przenikać się będą: rozwój organizacyjny (OD), doskonalenie procesów zarządzania wiedzą (KM) i doskonalenie zarządzania jakością (QM). Spiiwem uniwersytetu jest jego kultura organizacyjna (instytucjonalna). Uniwersytet społecznie odpowiedzialny to otwarty system współpracujący z otoczeniem, w którym toczy się gra o studenta (słuchacza) oraz o finanse. Celem funkcjonowania uniwersytetu jest tworzenie zindywidualizowanej wiedzy oraz budowanie na jej fundamentach przewagi konkurencyjnej i realizacji trzeciej misji. Autor podejmuje próbę wykazania, że warunkiem koniecznym sukcesu współczesnego uniwersytetu jest rozumienie go i rozwijanie jako zintegrowanego systemu OD – KM – QM. Ilustrację problemu stanowią wybrane opinie zebrane podczas wywiadów przeprowadzonych przez autora z rektorami wyższych uczelni technicznych na przełomie 2008 i 2009 r.

Wstęp

J. Woźnicki w wykładzie inauguracyjnym działalności Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie stwierdził, że uniwersytet od powstania do dziś jest konserwatywną innowacją [Woźnicki, 2009, s. 6], podkreślając przy tym, że już uniwersytet średniowieczny był i jest wielką innowacją, zachowując tradycję i zmieniając się ewolucyjnie [Woźnicki, 2009, s. 8].

Współczesne uniwersytety, w czasach niepewności (turbulencji) otoczenia, muszą posiadać zdolność antycypowania zmian i kreowania otoczenia, a nie tylko reagowania na sygnały płynące od interesariuszy. Kluczowy przy tym jest fakt, że uniwersytety są ważnymi elementami tworzonego społeczeństwa wiedzy, jednak nie są jedynymi aktorami tego procesu [Barnett, 2000, s. 410].

Transformacja uniwersytetów dotyczy wszystkich obszarów ich aktywności. W zakresie kształcenia następuje ewolucja roli nauczyciela akademickiego od wykładowcy (ang. *teacher-centred*) do przewodnika studentów po świecie wiedzy (ang. *student-centred*) [Williams, 2007, s. 519; Wildt, 2007, s. 115–118]. Rozszerza się też zainteresowanie kształceniem na odległość, a zwłaszcza metodą mieszaną (ang. *blended learning*), łączącą tradycyjne kształcenie akademickie oraz kształcenie na odległość. W zakresie działalności badawczej wyraźniej niż dotychczas akcentowane są możliwości aplikacyjne i znaczenie użytkowe tych prac, bez pomijania ich znaczenia poznawczego. I wreszcie pojawia się tzw. trzecia misja uniwersytetu, która odnosi się bezpośrednio do relacji uczelni z otoczeniem i dotyczy stwarzania warunków do przedsiębiorczości pracowników i studentów oraz sprzyjania komercjalizacji technologii [Wissema, 2005].

Uniwersytety w coraz szerszym stopniu powinny odpowiadać na oczekiwania w zakresie kształcenia przez całe życie, adresowanego nie tylko do osób z wyższym wykształceniem. Doceniając wagę problemu, European University Association opracowała dokument stanowiący zalecenia dla uniwersytetów oraz władz dotyczący rozwijania różnych form kształcenia przez całe życie [European..., 2008].

Coraz ważniejsza jest też kulturotwórcza rola uniwersytetów, przejawiająca się organizowaniem na terenie uczelni ważnych wydarzeń artystycznych, a także rozwijające się z roku na rok festiwale

¹Artykuł powstał w ramach projektu badawczego MNiSzW, N115 0732 3

*Dr Krzysztof Leja, Politechnika Gdańska

nauki. Ciekawym przykładem było włączenie się w 2009 r. Politechniki Gdańskiej do tzw. nocy muzeów, kiedy to odwiedzający mogli zapoznać się z eksponatami z zakresu nauk inżynierskich i przyrodniczych w ramach wirtualnego, jednonocnego muzeum techniki.

Rozszerzającej się ofercie uczelni nie towarzyszy jednak kompleksowa analiza funkcjonowania instytucji akademickich, dominują wciąż przedsięwzięcia doraźne. Najbardziej jaskrawym przykładem jest brak strategii szkolnictwa wyższego w Polsce, która powinna być punktem wyjścia szczegółowych rozwiązań.

Celem opracowania jest wskazanie dróg doskonalenia wykorzystania najcenniejszego zasobu, jakim w uczelni jest wiedza. Autor proponuje podejście systemowe, stanowiące połączenie elementów zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management*), doskonalenia organizacji uczelni (ang. *organizational development*) oraz doskonalenia jakości oferowanych usług (ang. *quality management*) z wykorzystaniem TQM oraz EFQM, kluczową rolę upatrując w doskonaleniu kultury instytucjonalnej.

Przyjętą metodą jest analiza i weryfikacja wybranych prac literatury światowej i krajowej, wykorzystanie doświadczeń autora zebranych podczas realizacji projektów międzynarodowych oraz wieloletniego pełnienia funkcji we władzach administracyjnych uczelni i władzach akademickich wydziału. Podsumowanie pracy stanowią opinie rektorów uczelni technicznych, z którymi autor przeprowadził wywiady w okresie od sierpnia 2008 r. do maja 2009 r., dotyczące znaczenia społecznej odpowiedzialności uczelni.

Trzy filary zarządzania uniwersytetem

B. Wawrzyniak wyraźnie podkreślił, że „tradycyjny podział na przedsiębiorstwa prywatne i instytucje publiczne nie ma większego sensu, choć istnieją wciąż między nimi różnice, jeszcze dostrzegalne dzisiaj, choć być może nieistotne jutro” [Wawrzyniak, 1999, s. 213]. Zauważył też, że „tradycyjnie rozumiana instytucja publiczna, musi przede wszystkim **spełniać oczekiwania zróżnicowanego zbioru udziałowców** [podkr. B.W.] i na tym właśnie polega jej społeczna odpowiedzialność” [Wawrzyniak, 1999, s. 214].

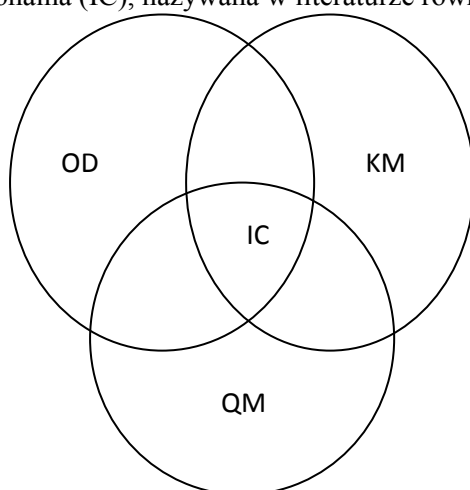
Odnosząc koncepcję Wawrzyniaka do instytucji akademickiej, można stwierdzić, że uczelnia wypełni społeczną odpowiedzialność, gdy stanie się organizacją służącą otoczeniu. Presja (oczekiwania), aby uczelnia ewoluowała pochodzi ze strony interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych). W odpowiedzi tworzone są mechanizmy (regulatory) umożliwiające spełnianie tych oczekiwań poprzez kreowanie relacji sprzyjających zaufaniu wśród interesariuszy, profesjonalizację zarządzania, przekształcanie się w organizację uczącą się oraz sprzyjanie innowacyjności ludzi i struktur. Aby osiągnąć sukces niezbędne jest zapewnienie zdolności adaptacyjnych uczelni, czyli stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, przedsiębiorczości i zmianom [por. Wawrzyniak 226–239, Leja 2008, s. 64].

Zarządzanie złożoną organizacją, jaką jest uniwersytet, jest przedmiotem zainteresowania wielu autorów. Dla przykładu S. Shoham i M. Perry [2009, s. 227–246] pokazują znaczenie zarządzania wiedzą jako źródła zmian w zarządzaniu instytucją akademicką, określając to symbolami KM-M-CM (ang. *knowledge management as a mechanism for change management*). Autorzy stawiają tezę, że taki model spowoduje zmianę roli uniwersytetu z instytucji wiedzy w instytucję uczącą się [Shoham, Perry, 2009, s. 227]. Kluczem do sukcesu jest znalezienie i przekazanie środowisku akademickiemu odpowiedzi na pytania o przyczynę proponowanych zmian (dlaczego?), wskazanie agentów zmian (kto?), ukazanie istoty zmian (co?) oraz sposobu ich wprowadzania (w jaki sposób?) [Shoham, Perry, 2009, s. 242].

Doskonalenie zarządzania instytucjami akademickimi w Polsce staje się ważnym tematem poruszonym w Raplocie OECD [Fulton et al., 2007], dyskutowanym na szczeblach rządowych, a także w organach przedstawicielskich środowiska akademickiego. Zmiany w uniwersytetach oznaczać powinny wykorzystanie ich tradycyjnych korzeni oraz sprzyjanie przedsiębiorczości jej pracowników i studentów, gdyż – jak trafnie zauważa J. Woźnicki – „obecnie nikt w pełni nie sfinansuje uniwersytetu tylko dlatego, że on istnieje” [Woźnicki 2009, s. 7].

Takie podejście wymaga wielostronnego spojrzenia na uniwersytet, w tym doskonalenia go jako instytucji (ang. *organizational development* – OD), doskonalenia procesów zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management* – KM) oraz doskonalenia zarządzania jakością oferowanych usług

edukacyjnych, badawczych i innych (ang. *quality management* – QM). Spoiwem uniwersytetu jest kultura instytucjonalna (IC), nazywana w literaturze również kulturą akademicką (AC) (rys. 1).



Rys. 1. Trzy filary zarządzania uniwersytetem (*Three pillars of the university management*)

Źródło: opracowanie własne.

Doskonalenie organizacji uniwersytetu: od organizacji mechanistycznej do uniwersytetu jako kultury

Rozwój organizacyjny oznacza zmianę strategii, tworzenie klimatu sprzyjającego potrzebom indywidualnym oraz oczekiwaniom otoczenia, tworzenie dobrych praktyk, otwartość na zmiany struktur i ról poszczególnych osób, współpracę w celu wykorzystywania kompetencji dotychczas niewykorzystanych, doskonalenie komunikacji i motywowania pracowników [Grieves, 2000, s. 350].

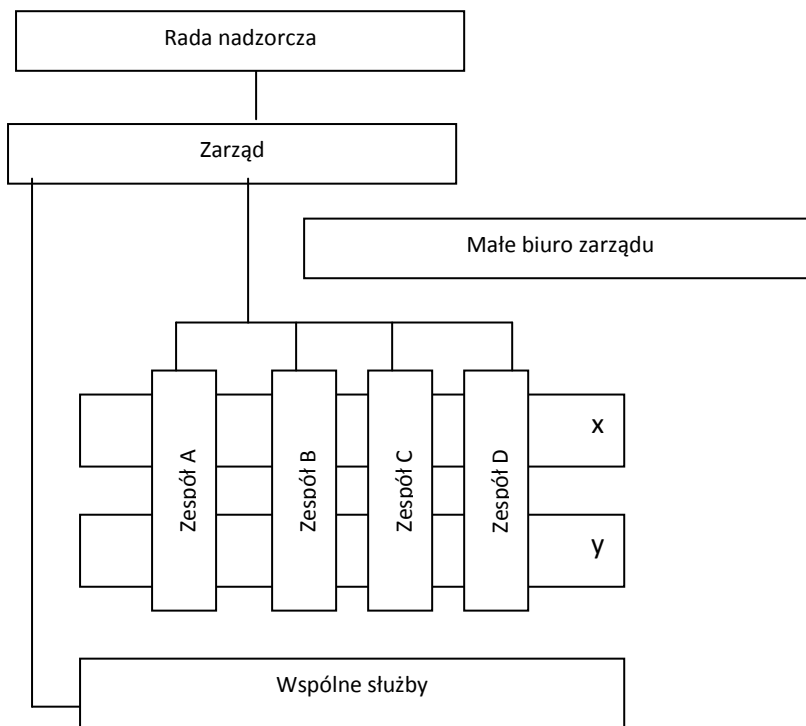
Tradycyjny humboldtowski uniwersytet to organizacja mechanistyczna, która miała rację bytu w stabilnym otoczeniu. Współczesny uniwersytet funkcjonuje w warunkach niepewności otoczenia, co zmusza do poszukiwania nowych rozwiązań, również w zakresie organizacji uczelni.

G. Morgan twierdzi, że „kończy się czas zorganizowanych organizacji a rozpoczyna epoka, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji” [Morgan, 2001, s. 11]. Tę konstatację można odnieść również do instytucji akademickich. Tradycyjne struktury wydziałowo-katedralne nie są w stanie sprostać rozwijaniu interdyscyplinarności badań i kształcenia [por. Enders, 2001, s. 3–24]. Ostatnio w polskich uczelniach pojawiają się tendencje do tworzenia nowych struktur powiązanych najczęściej z realizowanymi projektami. Przykładami są centra doskonałości, inkubatory przedsiębiorczości czy parki technologiczne tworzone wokół uniwersytetów.

Poszukiwane są nowe modele uniwersytetów. Jedną z ciekawych koncepcji zaprezentowanych przez J. Wissemę jest uniwersytet III generacji (w odróżnieniu od średniowiecznego – I generacji i humboldtowskiego – II generacji). Taki uniwersytet:

1. Traktuje komercjalizację technologii jako trzecią misję uczelni.
2. Dąży do uzyskania statusu międzynarodowego centrum transferu wdrażającego karuzelę *know-how* [Wissem, 2005, s. 41].
3. Organizuje zespoły interdyscyplinarne jako podstawowe jednostki organizacyjne tworzone i rozwiązywane w zależności od potrzeb.
4. Prowadzi kształcenie elitarnego obok masowego.
5. Traktuje angielski jako podstawowy język komunikacji.
6. Ocenia jakość w oparciu o system apelacji (ang. *peer review*).
7. Współkonkuruje z innymi o zasoby ludzkie i finansowe (ang. *co-opetition* = *co-operation* + *competition*) [Wissem, 2005, s. 47].

Osiami organizacyjnymi uniwersytetu III generacji są zespoły tematyczne, a koordynacyjnymi wydziały. W efekcie możliwe jest urzeczywistnienie przez taki uniwersytet zaproponowanej przez Morgana metafory organizacji jako organizmu, czyli systemu otwartego.



Rys. 2. Struktura organizacyjna uniwersytetu III generacji (*Structure of the 3rd generation university*)
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wissema, 2005, s. 52].

Uniwersytet, którego strukturę zaprezentowano na rys. 2., cechują zdolności samoregulacyjne, dzięki zapewnieniu samoorganizacji swoim pracownikom. Autonomia uczelni polega na swobodzie pozyskiwania zasobów i ich wykorzystania, pod warunkiem uzyskiwania efektów ważnych z punktu widzenia otoczenia uniwersytetu.

Tab. 1. Podsystemy uniwersytetu (*University subsystems*)

	Uniwersytet tradycyjny	Uniwersytet współczesny	Uniwersytet społecznie odpowiedzialny
Otoczenie	stabilne, pewne, przewidywalne	coraz bardziej nieprzewidywalne, doceniające rolę uczelni	nieprzewidywalne, dominująca rola jako organizacji publicznej, rosnące oczekiwania od uczelni
Podsystem strategii	brak lub opracowana bez udziału otoczenia, sztywna, traktująca uczelnię jako system zamknięty	brak lub opracowana bez udziału otoczenia, sztywna, próbująca łączyć cechy uczelni jako świątyni wiedzy oraz oczekiwania otoczenia	opracowana z udziałem przedstawicieli środowiska biznesu, samorządu, organizacji pozarządowych, inkrementalna, traktująca uczelnię jako system otwarty sprzyjający działaniu i uczeniu się jednostek, zespołów i organizacji
Podsystem technologii	niewielka dowolność, wydziały i katedry osią organizacyjną uniwersytetu	tworzenie nowych struktur obok dominujących: wydziałowo-katedralnych, standaryzacja procedur administracyjnych	zespoły projektowe osią organizacyjną uczelni, dużo dowolności, profesjonalizacja administracji uczelnianej i jej orientacja na klienta, urzeczywistnienie profesjonalnej biurokracji Mintzberga

Podsystem ludzko-kulturowy	etos, wiedza jako wartość autoteliczna, wiedza przypisana do zajmowanego stanowiska, silne znaczenie hierarchii akademickiej, wybór rektora elekcyjny, kształcenie elitarne	rosnące znaczenie uniwersytetu jako miejsca pracy (podejście ekonomiczno-instrumentalne) i malejące znaczenie etosu, silne znaczenie hierarchii akademickiej, wybór rektora elekcyjny, kształcenie masowe, nierówność dostępu do edukacji na poziomie wyższym	etos, zainteresowanie pracą naukową, rozwiązywanie problemów ważnych społecznie, dominuje kultura dzielenia się wiedzą, twórczy sceptycyzm niezależnie od zajmowanego stanowiska, wybór rektora dopuszczający kandydatów spoza środowiska akademickiego, kształcenie elitarne (na II i III stopniu) obok masowego na I stopniu, zapewnienie równego dostępu do studiów – studia odpłatne i szeroki system stypendialny
Podsystem struktury	szttywna, mechanistyczna, organizacja zamknięta, świątynia wiedzy, sprzyjająca nadzorowi, dominacja I i II misji	szttywna, mechanistyczna, organizacja częściowo otwarta, I i II misja oraz elementy III misji	organizacja otwarta, sprzyjająca przedsiębiorczości pracowników i studentów, równe znaczenie I, II i III misji

Zródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [Morgan, 1995, rys. 3.1, s. 51 i rys. 3.3, s. 69].

Rola poszczególnych podsystemów uniwersytetu ulega ewolucyjnym zmianom (por. tab. 1), a uniwersytet, jak pisze J. Woźnicki, staje się częścią narodowej kultury, a nawet dziedzictwa cywilizacyjnego [Woźnicki, 2009, s. 7].

System otwarty uniwersytetu cechuje niezbędną różnorodność, odpowiadająca zróżnicowaniu otoczenia oraz zasada ekwifinalności, oznaczająca wielość dróg osiągania celów, co jest równoznaczne z elastycznością uniwersytetu [por. Morgan 2005, s. 48–49]. Ważna jest przy tym ocena relacji uniwersytetu z otoczeniem i poszukiwanie odpowiedzi na pytania o [por. Morgan 2005, s. 67–68]:

- charakter otoczenia – precyzyjnie określone i stabilne czy turbulentne,
- rodzaj strategii – od jej braku do obrony posiadanej przewagi konkurencyjnej, szukanie nowych możliwości dzięki konkurencji czy kooperacji,
- rodzaj technologii – zakres standaryzowania procesów, zakres autonomii pracowników, otwartość na poszukiwanie elastycznych rozwiązań organizacyjnych,
- czynniki kształtujące główne wartości i wzorce kultury organizacyjnej,
- struktury organizacyjne uniwersytetu (por. tab. 1).

Transformacja uniwersytetów potwierdza tezę Morgana, że organizacja jest zjawiskiem kulturowym, a rola kierownictwa, które dawniej projektowało struktury i zakresy obowiązków, skupia się na tworzeniu warunków sprzyjających rozwijaniu pożądanych wzorców zachowań. Władze uczelni co prawda przekonują innych do uznania własnych racji (własnego obrazu), jednak ten obraz wyłania się z obrazów poszczególnych współpracowników [por. Morgan 2005, s. 152–160].

Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą w uniwersytecie

Uniwersytet podporządkowany wiedzy to taki, w którego centrum znajduje się silne i służebne przywództwo [Evans, 2005, s. 58; Leja, 2006, 17–22], stwarzające warunki do elastycznego wykorzystania zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i relacyjnych [por. Krupski, 2008, s. 87–164]. Kluczem do sukcesu jest tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i – szerzej ujmując – usuwanie barier organizacyjnych oraz kulturowych utrudniających przepływ wiedzy w uniwersytecie [por. np. Davenport, Prusak 2000, s. 97; Leja 2006, s. 113–115].

M. Morawski, proponując system zarządzania wiedzą, składający się z: celów (strategia zarządzania wiedzą), ludzi (zarządzanie pracownikami wiedzy), struktur organizacyjnych (formy organizacyjne oparte na wiedzy) i technologii (zarządzanie informacją), w jego centrum umieszcza

kulturę organizacyjną, nazywając ją „osnową ideową profesjonalnie prowadzonych procesów przepływu wiedzy” [Morawski, 2006, s. 226]. Takie podejście jest bardzo przydatne do rozważań nad zarządzaniem wiedzą w instytucjach akademickich.

D. Latusek za B. Hackettem pokazuje, że w organizacjach (w tym w wyższych uczelniach) niezbędna jest transformacja kulturowa w kierunku kultury promującej wiedzę [Latusek, 2008, s. 180].

Utożsamianie wiedzy z władzą powinno być zastąpione sprzyjaniem dzieleniu się wiedzą i traktowaniem tego jak ważnej wartości. Z rozmów prowadzonych z rektorami wybranych polskich uczelni technicznych wynika, że przewyższenie podziałów organizacyjnych oraz skłonienie pracowników do dzielenia się wiedzą jest jednym z ważniejszych zadań stojących przed uczelniami [Wywiady, 2008–2009].

Kolejnym problemem jest zbyt sztywna i hierarchiczna struktura uczelni, która nie sprzyja współpracy w celu prowadzenia interdyscyplinarnych programów badawczych i edukacyjnych. Rektorzy przyznają, że niejednokrotnie trudniejsza jest współpraca „międzykatedralna” niż międzynarodowa [Wywiady, 2008–2009]. Sztywnemu podziałowi na komórki organizacyjne uczelni towarzyszy w coraz większym stopniu tworzenie zespołów międzyfunkcyjnych. Rektorzy, z którymi autor opracowania miał okazję przeprowadzać wywiady, podkreślali, że proces ten napotyka na silny opór. Dla przykładu rektor jednej z czołowych uczelni technicznych uznał za sukces wprowadzenie do statutu zapisu o możliwości przedkładania senatowi przez rektora wniosku o przeniesienie katedry z jednego wydziału na drugi. Dotychczas taki wniosek wymagał zgody rad odpowiednich wydziałów. Ta z pozoru kosmetyczna zmiana może mieć daleko idące znaczenie i niewątpliwie wzmacnia władzę rektora [Wywiady, 2008–2009].

Z uwagi na niewygórowane płace w uczelniach, pracownicy podejmują dodatkowe zatrudnienie, co odbija się na poziomie prowadzonych badań. Z obserwacji autora opracowania wynika, że system oceny jakości pracy naukowej nauczycieli akademickich (poza nielicznymi wyjątkami) nie działa mobilizująco, lecz przypomina opinię związków zawodowych w przypadku zagrożenia pracownika zwolnieniem z pracy.

Wszechobecna tytułomania z jednej strony wynika z szacunku do profesorów, z drugiej zaś utrudnia komunikację i praktycznie blokuje młodych pracowników przed urzeczywistnieniem jednej z ważnych cech etosu naukowego, którą jest zorganizowany sceptycyzm („Wiedza wynika z zajmowanego stanowiska”, [Davenport, Prusak, s. 97]).

Doskonalenie kultury organizacyjnej, jako „osnowy ideowej” zarządzania wiedzą [Morawski, 2006, s. 226] w uniwersytecie wymaga:

1. Wyraźniejszej zmiany orientacji na zewnątrz [por. Fulton i inni, 2007].
2. Budowy tradycyjnych relacji mistrz (przewodnik po wiedzy) – uczeń (osoba, której celem jest rozwiązywanie ciekawych problemów poznawczych oraz tych, które są ważne z punktu widzenia społeczeństwa).
3. Ewolucji metod dydaktycznych od podających (ang. *teacher-centred*) do aktywnych (ang. *student-centred*).
4. Oceniania jakości kształcenia na podstawie efektów (kompetencji absolwentów), a nie jedynie spełnienia wymogów formalnych [Chmielecka, 2008].
5. Rozszerzania pola do przedsiębiorczości pracowników na uczelni.
6. Kulturywania takich cech etosu naukowego, jak: uniwersalizm, komunalizm, bezinteresowność i zorganizowany sceptycyzm.

Rola kultury organizacyjnej w doskonaleniu zarządzania jakością w uniwersytecie

Zarządzanie jakością jest trzecim filarem zarządzania uniwersytetem (por. rys. 1). W literaturze można znaleźć wiele prac dotyczących wdrażania w uniwersytetach modelu doskonalenia jakości EFQM (por. np. Davies i in., 2007, s. 382–401; Tari, 2006, s. 170–188; Calvo-Mora i in., 2006, s. 99–122], którego korzeniami jest TQM. Wdrożenie poszczególnych elementów modelu EFQM nie będzie oznaczało osiągnięcia doskonałości przez organizację, gdyż równie ważna jest ich koordynacja [Calvo-Mora i in., 2006, s. 101–104]. Autorzy przytoczonej pracy zweryfikowali pozytywnie hipotezy stwierdzające, że przywództwo ma pozytywny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi, strategię i planowanie oraz partnerstwo i zasoby, planowanie i strategia mają pozytywny wpływ na zarządzanie

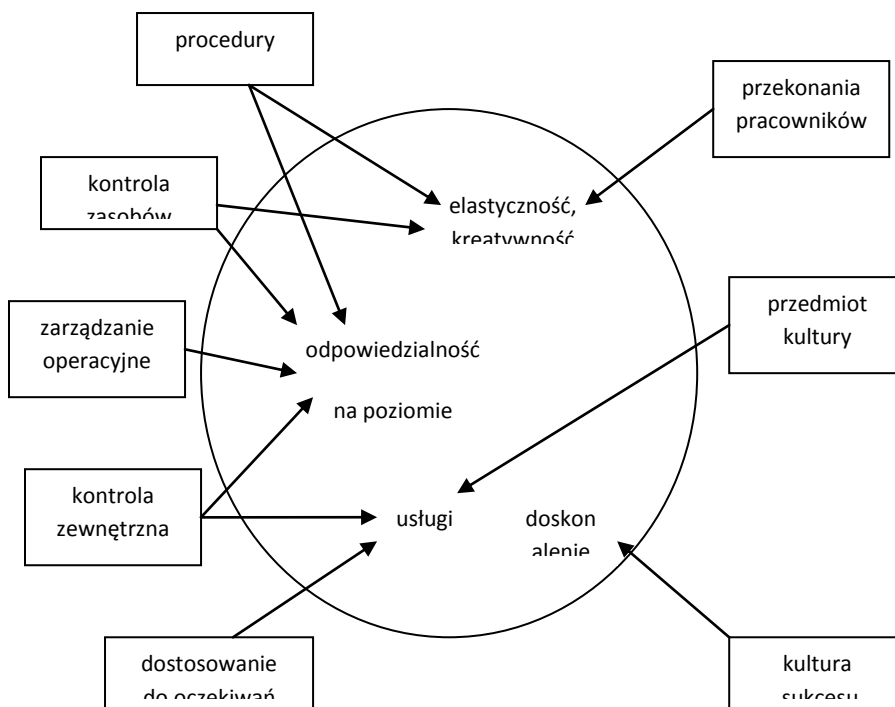
zasobami ludzkimi, partnerstwo i zasoby oraz zarządzanie procesami, natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi oraz partnerstwo i zasoby mają pozytywny wpływ na zarządzanie procesami [Calvo-Mora i in., 2006, s. 112].

Podstawowym warunkiem sukcesu we wdrażaniu modelu doskonalenia zarządzania jakością jest, zdaniem autora niniejszego opracowania, zapewnienie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą. Pojawiają się jednak liczne bariery, kultura akademicka ma bowiem pewne cechy, odróżniające ją od sektora komercyjnego i utrudniające wdrażaniu systemu zarządzania jakością [Davies i in., 2007, s. 384–389]. Należą do nich:

- styl zarządzania – kolegializm dominujący nad menedżeryzmem,
- indywidualizm uczonych (dominujący nad pracą zespołową),
- wolność akademicka i zorganizowany sceptycyzm,
- dominacja autorytetu wiedzy (wynikającego z pozycji akademickiej) nad autorytetem władzy (wynikającym z zajmowanego stanowiska),
- reakcja środowiska akademickiego na terminologię (interesariusz, klient, usługi edukacyjne itp.) systemów zarządzania jakością,
- przekonanie o unikalności każdego uniwersytetu, niepoddającej się jakiegokolwiek standaryzacji.

Badanie kultury akademickiej kilku uniwersytetów brytyjskich prowadzi do wniosku, że kluczowymi czynnikami sukcesu są: akcentowanie znaczenia pracy zespołowej bardziej niż indywidualnej, sprzyjanie samodoskonaleniu nauczycieli akademickich oraz wspierające otoczenie uczelni. Badania nie wskazały jednoznacznie znaczenia stylu kierowania uczelniami oraz wolności akademickich dla wdrażania systemu zarządzania jakością, a także pokazały marginalne znaczenie terminologii zarządzania jakością [Davies i in., 2007, s. 396–397]. W praktyce oznacza to, że należałoby wybrać nauczycieli preferujących pracę zespołową, pokazać znaczenie modelu EFQM w doskonaleniu poszczególnych procesów oraz przeprowadzić wdrożenie pilotażowe.

P. Newby podkreśla, że efektywne wdrożenie systemu zarządzania jakością w uczelniach napotyka na przyzwyczajenie instytucji akademickich do trwania i tradycji [Newby, 1999, s. 267], dodając, że urzeczywistnienie tej idei wymaga profesjonalizacji zarządzania [Newby, 1999, s. 269]. Zmiana podejścia do zarządzania jakością wymaga wzmocnienia znaczenia czynników zewnętrznych i usprawnienia procesów decydujących o jakości. Podstawowymi wartościami uczelni, która ma wdrażać system zarządzania jakością, są: odpowiedzialność na poziomie operacyjnym (związana z decentralizacją zarządzania), elastyczność i kreatywność wykorzystania zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych, informatycznych i relacyjnych [por. Krupski, 2008, s. 87–164]), przeświadczenie, że o jakości usług decydują klienci (wewnętrzni i zewnętrzni) oraz przekonanie o konieczności doskonalenia jakości [Newby, 1999, s. 270] (rys. 3).



Rys. 3. Kultura akademicka a zarządzanie jakością (*Academic culture vs quality management*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Newby, 1999, s. 270].

P. Newby zastanawia się, czy wprowadzanie procedur i standardów związanych z wdrażaniem systemu zarządzania jakością nie doprowadzi do sytuacji, że uczelnia będzie koncentrować się na dostosowywaniu się do oczekiwań zewnętrznych, zmniejszając presję na innowacyjność, kreatywność i elastyczność [Newby, 1999, s. 271]. Z drugiej strony wartościowe jest budowanie kultury sukcesu, ważne są też korzyści wynikające z transformacji kultury akademickiej w kierunku bardziej otwartej oraz zmiany stereotypowego myślenia o roli uniwersytetu jako świątyni wiedzy.

Uwagi końcowe

W opracowaniu przedstawiono propozycję szerokiego spojrzenia na doskonalenie uniwersytetu w kontekście jego rosnącej odpowiedzialności społecznej. Starano się także pokazać znaczenie kultury organizacyjnej (instytucjonalnej) dla doskonalenia zarządzaniem uczelnią i wypełnianie jej misji społecznej. Pokazano również, że kultura instytucjonalna jako spoiwo jest centralnym elementem doskonalenia organizacji (OD), zarządzania wiedzą (KM) oraz zarządzania jakością (QM).

Bibliografia:

1. Barnett R., (2000), *University Knowledge in the Age of Supercomplexity*, „Higher Education”, vol. 40, no 4.
2. Bonaccorsi A., Daraio C., (2007), *Universities and Strategic Knowledge Creation*, Edward Elgar Publishing, Inc., Northhampton.
3. Calvo-Mora A., Leal A., Roldan J.L., (2006), *Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institutions of Higher Education*, „Quality Assurance in Education”, vol. 14, no 2.
4. Davenport Th.H., Prusak L., (2000), *Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston.

5. Davies J., Douglas A., Douglas J., (2007), *The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities*, „Quality Assurance in Education”, vol. 15, no 4.
6. Evans Ch., (2005), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
7. Fulton, Oliver, Santiago, Paulo, Edquist, Charles, El-Khawas, Elaine and Hackl, Elsa (2007), OECD Reviews of Tertiary Education Poland, OECD.
8. Gospodarek T., (2008), *Elastyczność zasobów informacyjnych* [w:] R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
9. Enders J., (2001), *A Chair System in Transition: Appointments, Promotions, and Gate-Keeping in German Higher Education*, „Higher Education”, vol. 41.
10. Grievies J., *Introduction: the Origins of Organizational Development*, „J. Management Development”, vol. 19, no 5.
11. Jasiński B., (2008), *Elastyczność zasobów rzeczowych* [w:] R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
12. Kowalczyk A., Nogalski B., (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
13. Krupski R., Bąkowska-Morawska U., Piwoni-Krzyszowska E., (2008), *Elastyczność zasobów relacyjnych* [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
14. Kwiatkowski S., (2001), *Szkoły wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych* [w:] *Tworzenie organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
15. Latusek D., (2008), *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą* [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
16. Leja K., (2006), *Uniwersytet tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 2(28).
17. Leja K., (2006), *Zarządzanie wiedzą w uczelni publicznej* [w:] G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
18. Leja K., (2008), *Uniwersytet organizacją służąca otoczeniu* [w:] K. Leja (red.), *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk.
19. Piórkowska-Wojciechowska K., (2008), *Elastyczność zasobów ludzkich* [w:] R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
20. Morawski M., (2006), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
21. Morgan G., (2001), *Wyobrażenia organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
22. Morgan G., (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
23. Newby P., *Culture and Quality in Higher Education*, „Higher Education Policy”, vol. 12.
24. Perechuda K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Shoham S., Perry M., (2009), *Knowledge Management as a Mechanism for Technological and Organizational Change Management in Israeli Universities*, „Higher Education”, vol. 57.
26. Sveiby K.E., (1997), *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge Assets*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
27. Tari J.J., (2006), *An EFQM Model Self-Assessment Exercise at a Spanish university*, „Journal of Educational Administration”, vol. 44, no 2.
28. Wildt J., (2007), *On the Way from Teaching to Learning via Competences as Learning Outcomes* [w:] A. Pausits, A. Pellert (eds.), *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann, Münster.
29. Williams P.J., (2007), *Valid Knowledge: The Economy and the Academy*, „Higher Education”, vol. 54.
30. Wawrzyniak B., (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT, Warszawa.
31. Wissema J., (2005), *Technostarterzy. Dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
32. Woźnicki J., (2007), *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa.
33. Woźnicki J., (2009), *Uniwersytet – konserwatywna innowacja*, „Forum Uczelniane. Pismo Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie”, nr 1(1).
34. *Wywiady z rektorami wybranych uczelni technicznych (2008–2009) w ramach projektu badawczego habilitacyjnego MNiSzW nr N 115 0732 33*, niepublikowane.

Bibliografia elektroniczna

1. Chmielecka E., *Bolońska i krajowa struktura kwalifikacji*, [on line], <http://www.erasmus.org.pl/s/p/artykuly/20/207/Warszawa-21.04.08-ECH.pdf>, [11.06.2009].
2. *European Universities' Charter on Lifelong Learning*, *European Universities Association*, (2008), [on line], http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/EUA_Charter_Eng_LY.pdf, [6.06.2009].

Social responsibility of university – attempt at creating an integrated system

Summary

It is the author's thesis that social responsibility of university is an integrated system of both knowledge management (KM), quality management (QM) and organizational development (OD) processes. The author determined that the university "bond" is an institutional culture (IC). An integrated system is the way to create university an open system co-operated and co-opetited with stakeholders. The stakes are high in game - both students (prospective, current, alumnies) and new sources of finance. The key to success of the contemporary university is to create and develop of individualized knowledge [cf. Kwiatkowski] to build competitive advantage [cf. Davenport & Prusak; Sveiby; Kowalczyk & Nogalski; Perechuda] and realize the third mission [cf. Bonaccorsi, Daraio, 2007; Wissema, 2005]. The author tries to show that the necessary condition for university to win is to understand and develop one as an integrated system of KM, QM and OD. The author illustrate his proposal by opinions of selected rectors of Polish technical universities as result of interviews in 2008 and 2009.

Strony 81-94 : w kwartalniku, który został przesłany do Wydawnictwa