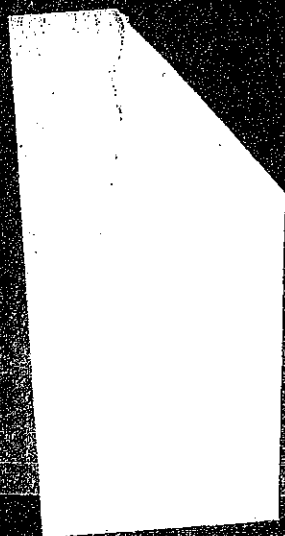


*Pod redakcją naukową*  
ARKADIUSZA POTOCKIEGO

SPOŁECZNE  
ASPEKTY  
PRZEOMBRAZEŃ  
ORGANIZACYJNYCH



**Difin**

Recenzenci:

dr hab. Janusz Czekaj – prof. AE  
dr hab. Bogusz Mięka  
prof. zw. dr hab. Adam Szatkowski

Rada Programowa Konferencji:

prof. dr hab. Arkadiusz Potocki – przewodniczący  
prof. dr hab. Wanda Błaszczak – Uniwersytet Łódzki  
prof. AE dr hab. Janusz Czekaj – Akademia Ekonomiczna w Krakowie  
prof. dr hab. Małgorzata Czerska – Uniwersytet Gdański  
prof. dr hab. Bogusław Kaczmarek – Uniwersytet Łódzki  
prof. dr hab. Rafał Krupski – Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
prof. AE dr hab. Marek Lisiński – Akademia Ekonomiczna w Krakowie  
prof. dr hab. Kazimierz Perechuda – Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
prof. dr hab. Adam Szatkowski – Akademia Ekonomiczna w Krakowie

Copyright © by Centrum Doradztwa i Informacji

Difin sp. z o.o., Warszawa 2007 r.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie  
całości lub fragmentów niniejszej pracy  
bez zgody wydawcy zabronione.

Redakcja techniczna:

dr Daniel Gach

mgr Marek Makowiec

ISBN 978-83-7251-752-4

Printed in Poland

Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007 r.

00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1,

tel. (0-22) 851-45-61, (0-22) 851-45-62, fax (0-22) 841-98-91

Skład i łamanie: Z. Wasilewski, Warszawa, tel. (0-22) 642-05-20

Wydrukowano w Polsce

## Spis treści

Wprowadzenie <i>Arkadiusz Potocki</i> .....	9
<b>Rozdział pierwszy</b>	
<b>Zasoby ludzkie w aspekcie przeobrażeń organizacyjnych</b> .....	11
1. Indywidualizacja zatrudnienia vs. kreowanie zespołu <i>Piotr Bożek, Marek Makowiec</i> .....	13
2. Przeciwdziałanie dysfunkcjom i patologiom w miejscu pracy jako zadanie organizacji XXI wieku <i>Joanna Cewińska, Katarzyna Wojtaszczyk</i> .....	27
3. Trenadżeryzm – procesowe ujęcie doskonalenia kapitału ludzkiego przedsiębiorstw <i>Wojciech Cieśliński</i> .....	42
4. Społeczna odpowiedzialność jako atrybut nowoczesnego przedsiębiorstwa <i>Urszula Gołaszewska-Kaczan</i> .....	49
5. Wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi <i>Jacek Kopeć</i> .....	57
6. Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw <i>Joanna Korpus</i> .....	66
7. Innowatorzy zarządzania, czyli menedżerowie XXI wieku <i>Marek Makowiec</i> .....	74
8. Kadry organizacji pajęczynowych <i>Anna Pietruszka-Ortyl</i> .....	88
9. Wpływ procesu orientacji, socjalizacji i facylitacji społecznej na zmiany postaw i zachowań pracowniczych <i>Katarzyna Piórkowska-Wojciechowska</i> .....	98
10. Realizacja funkcji personalnej w powszechnych towarzystwach emerytalnych <i>Maja Prudzienica</i> .....	106
11. Elastyczne formy zatrudnienia a derekrutacja personelu <i>Iwona Staniec, Jacek Jarczyński</i> .....	113

12. Zmiana postaw i zachowań pracowniczych w świetle szkoleń, na przykładzie firmy Seco/Warwick SA <i>Aneta Stosik, Piotr Głowicki, Katarzyna Kowalska</i> .....	121
13. Harwardzkie ujęcie zasobów ludzkich firmy jako wyraz przeobrażeń w organizacjach <i>Adam Szalkowski</i> .....	128
14. Rola kobiet we współczesnych organizacjach <i>Alicja Wójcik</i> .....	136
15. Zmiany postaw i wzorców zachowań kulturowych pracowników w regionie Śląska i Zagłębia <i>Marian Wójcik</i> .....	148
16. Wybrane aspekty motywacji pracowników w procesie wdrażania zmian organizacyjnych <i>Katarzyna Znańska-Kozłowska</i> .....	158

#### Rozdział drugi

### Problemy i narzędzia zarządzania informacją i komunikacją .....

169

1. Metody zarządzania reklamą w warunkach rozwoju Technologii Informacyjnej <i>Jan Beliczyński</i> .....	171
2. Metoda Extreme Programming (XP) z perspektywy modelu CMMI® <i>Mariusz Chrapko</i> .....	183
3. Strategie kreowania rynku a potrzeby informacyjne firm <i>Rafał Krupski, Piotr Tarka</i> .....	192
4. Zarządzanie Procesami Biznesowymi – przenikanie się koncepcji informatycznej i zarządzania <i>Artur Milecki</i> .....	202
5. Uzyskanie większej skuteczności współdziałania rozproszonych zespołów i organizacji w oparciu o model CMMI® <i>Oktawian Nowak</i> .....	212
6. Wykorzystanie technologii informatycznych w organizacji masowej obsługi klienta <i>Maciej Walczak</i> .....	218
7. Problematyka wdrażania informatycznych systemów wspomaganie obiegu dokumentów na przykładzie rozgłośni radiowej <i>Krzysztof Woźniak</i> .....	227
8. Wdrażanie nowoczesnych technik informacyjnych w jednostkach penitencjarnych <i>Marek Krzysztof Zajac</i> .....	236

#### Rozdział trzeci

### Przeobrażenia w zarządzaniu instytucjami publicznymi .....

245

1. Wdrażanie systemów zarządzania przez jakość w administracji publicznej <i>Grażyna Broniewska</i> .....	247
2. Przeobrażenia w organizacjach. Narzędzia New Public Management <i>Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen</i> .....	255

	3. Procesy zarządzania długiem jednostki samorządu terytorialnego – aspekty metodyczne	
1	<i>Maria Jastrzębska</i> .....	264
8	4. Przeobrażenia funkcji personalnej w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej	
	<i>Joanna Jończyk</i> .....	273
6	5. Ocena zaawansowania zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury	
	<i>Wioletta J. Karna</i> .....	282
8	6. Adaptacja strategicznej karty wyników do zarządzania szpitalem	
	<i>Marcin Kowalewski</i> .....	289
8	7. Zmiany organizacyjne w powiatowych urzędach pracy	
	<i>Barbara Kozuch</i> .....	294
8	8. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach gospodarki mieszkaniowej w Niemczech	
	<i>Maciej Skrobisz</i> .....	303
9	9. Decentralizacja zarządzania jako sposób restrukturyzacji publicznych szpitali w Polsce	
	<i>Małgorzata Striker</i> .....	314
1	10. Outsourcing w aspekcie wykorzystania doskonalenia organizacji urzędów administracji samorządowej	
3	<i>Angelika Wodecka-Hyjek</i> .....	322
2	11. Efektywność a jakość w sektorze publicznym	
	<i>Bernard Ziębicki</i> .....	332
	<b>Rozdział czwarty</b>	
2	<b>Wiedza i uczenie się organizacji</b> .....	<b>341</b>
2	1. Zarządzanie wiedzą według modelu japońskiego. Charakterystyka i możliwości wykorzystania	
	<i>Maria Aluchna, Beata Mierzejewska</i> .....	343
3	2. Kształtowanie motywacji do dzielenia się wiedzą w organizacjach sektora IT	
	<i>Katarzyna Grunwald, Wioleta Mikołajczewska, Jarosław Wróblewski</i> .....	356
	3. Komunikowanie się menedżerów z pracownikami gwarantem rozwoju organizacji uczącej się	
	<i>Marek Jabłoński</i> .....	368
	4. Identyfikacja luk w zarządzaniu wiedzą w uczelniach	
	<i>Krzysztof Leja</i> .....	378
	5. Praktyczne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie na przykładzie Volkswagen Motor Polska	
	<i>Gabriel Łasiński, Sławomir Mędrak</i> .....	388
	6. Zależności pomiędzy empirycznymi wymiarami organizacyjnego uczenia się w małych i średnich przedsiębiorstwach	
	<i>Anna Michna</i> .....	399
	7. Praktyczne wykorzystanie zarządzania wiedzą na przykładzie wybranych przedsiębiorstw	
	<i>Mieczysław Morawski</i> .....	407

---

8. Przepływ wiedzy w sieciach franchisingowych <i>Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet</i> .....	414
9. Outsourcing wiedzy <i>Kazimierz Perechuda, Małgorzata Sobińska</i> .....	422
10. Implementacja systemu zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit – Lubawka Sp. z o.o. <i>Edyta Tabaszewska</i> .....	431
11. Realizacja podstawowych procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań <i>Dorota Teneta-Skwiercz</i> .....	441
12. Analiza determinant wdrażania strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji <i>Agnieszka Wałęga, Bogusz Mięka, Marek Makowiec</i> .....	449

# 4.

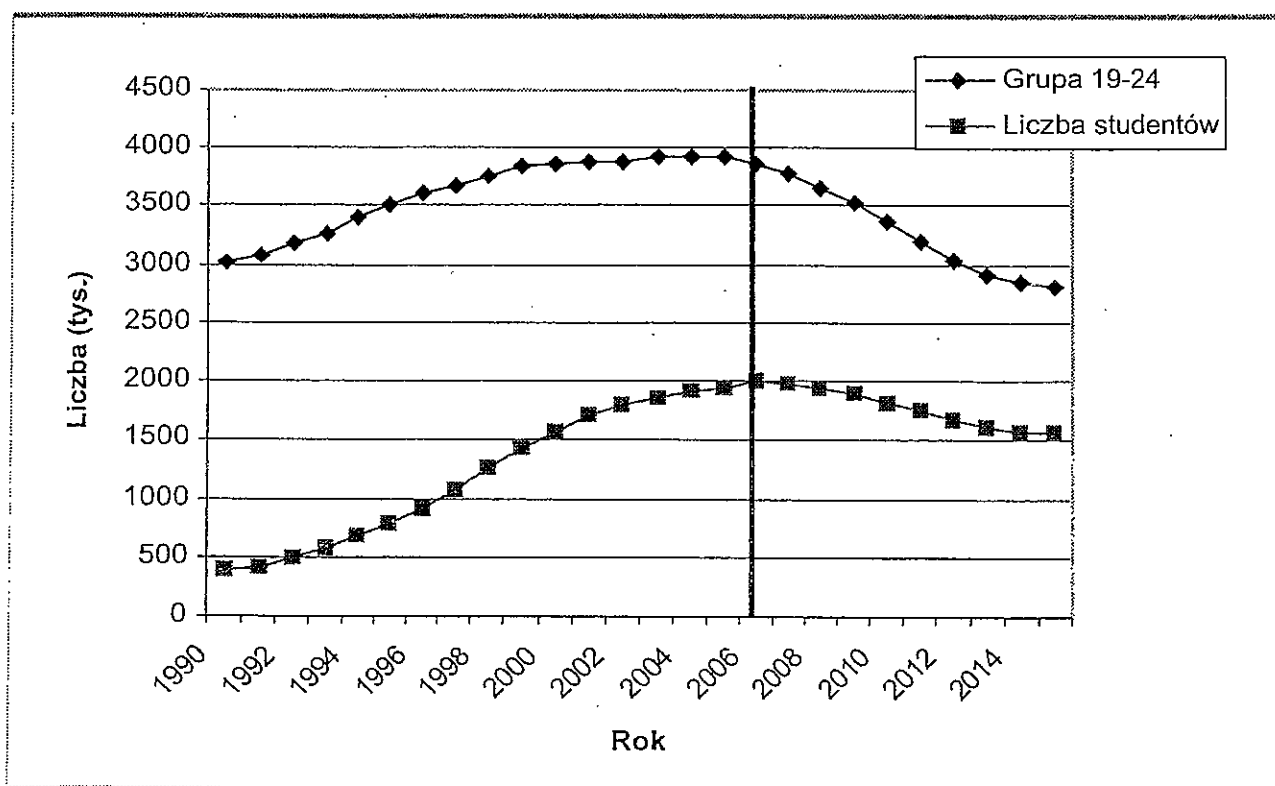
## Identyfikacja luk w zarządzaniu wiedzą w uczelniach

Krzysztof Leja\*

### Wstęp

Zarządzanie wiedzą jako akceleracyjna metoda zarządzania [K. Perechuda 2005, s. 8] dotychczas wykorzystywana głównie przez korporacje gospodarcze, trafia również do organizacji niekomercyjnych, w tym do instytucji akademickich [por. np. J. Martin, R. Marion, 2005; M. Shattock 2005; I. Bleiklie, W. Powell 2005; J. Kidwell 2000; J. Rowley 2000].

Rysunek 4.1. Prognoza liczby studentów do roku 2015/2016



Źródło: [www.mnii.gov.pl](http://www.mnii.gov.pl) (20.11.2006)

\* Dr inż., Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną, Politechnika Gdańska.

W Polsce do 2015 roku, ze względu na znaczący spadek liczby osób w wieku 19–24 lata, liczba studentów może zmniejszyć się o ok. ½ miliona, tj. o 25% (rysunek 4.1). Z tego względu konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie funkcjonowania szkół wyższych, szczególnie takich, które będą sprzyjały efektywniejszemu wykorzystywaniu wiedzy.

W uczelniach wiedza jest tworzona i przetwarzana, a także przekazywana przyszłym pracownikom wiedzy, którzy będą tworzyli rdzeń społeczeństwa wiedzy. Dlatego też wyjątkowego znaczenia nabiera tu lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się i rozpowszechnianie, wykorzystanie i zachowywanie wiedzy [G. Probst i inni 2002, s. 46]. Wdrażanie zarządzania wiedzą w uczelni, podobnie jak w każdej organizacji, wymaga znalezienia odpowiedzi na podstawowe pytania [por. Ch. Lin, S-M. Tseng 2005, s. 209]:

- Jakie znaczenie dla uczelni ma wiedza?

Pytanie jedynie z pozoru jest banalne, gdyż w uczelni zjawisku redundancji wiedzy towarzyszą trudności w jej wykorzystaniu ze względu na sztywne struktury organizacyjne. Stefan Kwiatkowski pyta, czy szkoła wyższa jest organizacją inteligentną, zwracając uwagę, że dotychczas uczelnie były traktowane jak „czarne skrzynki”, w których ważne są jedynie parametry wejścia i wyjścia [S. Kwiatkowski 2001, s. 209–234]. Wojciech Gasparski przytacza listę „metaumiejętności, jakie cechować powinny refleksyjnych praktyków, niezbędne do tego, by działania przez nich podejmowane były sprawne na miarę czasów”, do których autor opracowania zalicza również absolwentów uczelni [W. Gasparski 1999, s. 14 za: S. Kwiatkowski 2001, s. 219]. Są nimi: „1) umiejętność zdobywania nowych umiejętności; 2) umiejętność pozyskiwania wiedzy; 3) umiejętność koncepcyjnego przygotowywania działań; 4) umiejętność wielowymiarowego wartościowania sytuującego działania w przestrzeni wyznaczonej przez: efektywność, ekonomiczność i etyczność”.

Kształcenie metaumiejętności u studentów oznacza, że głównym celem uczelni jest wykształcenie przedsiębiorców intelektualnych, tj. osób, które jak zauważa Kwiatkowski koncentrują się „na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy, bogactwa jednostek, grup społecznych, narodów” [S. Kwiatkowski 2000, s.8].

- W jaki sposób rozwijane są te cechy uczelni, które decydują o jej pozycji konkurencyjnej i w jaki sposób poszukiwane są nowe nisze rynkowe?

Obecne regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce stwarzają szersze niż dotychczas możliwości w zakresie kształtowania oferty edukacyjnej. Zaledwie ok. 30% treści kształcenia jest określonych w standardach kształcenia, co stwarza szersze niż dotychczas pole działania dotyczące kształtowania oferty edukacyjnej. Co więcej, stworzono możliwość opracowywania autorskich programów kształcenia na nowo tworzonych kierunkach studiów, spoza listy ministerialnej. Obecnie proponowane zmiany prawa o szkolnictwie wyższym



dotyczącą m.in. możliwości konsolidacji uczelni, tworzenia sieci uczelni oraz wyraźniejszego niż dotychczas związania programów uczelni z potrzebami rynku pracy.

- W jaki sposób uczelnia unika tego, aby stać się obiektem łatwej imitacji przez inne uczelnie?

Przewidywany spadek liczby studentów w Polsce spowodowany czynnikami demograficznymi (rysunek 4.1) najprawdopodobniej spowoduje, że kandydaci na studia będą kierowali się do uczelni renomowanych oraz tych, których oferta edukacyjna będzie wyróżniała się na tle innych. Sprzyjać temu mogą studia na makrokierunkach oraz internacjonalizacja studiów, która umożliwi studentom realizację programu studiów na uczelniach w różnych krajach. Nową propozycją stają się studia w ramach programu *Socrates Mundus*, których efektem jest uzyskanie przez absolwentów dyplomów wszystkich uczelni realizujących projekt. Warto zaznaczyć, że studia te powinny być oryginalne, unikatowe, najwyższej jakości, jednak ich program musi zawierać obowiązkowe treści kształcenia określone przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Oznacza to, że program studiów międzynarodowych jest ograniczany przez przepisy krajowe, co z pewnością nie ułatwia realizacji zamierzenia.

- W jaki sposób rozwijane są zasoby uczelni, aby wdrażać zarządzanie wiedzą?

Rozwój zasobów uczelni powinien być podporządkowany temu, aby wykształcić refleksyjnych praktyków [W. Gasparski 1999, s. 14 za: S. Kwiatkowski 2001, s. 219]. Warunkiem *sine qua non* powodzenia jest odstępianie od zasady podporządkowania programów studiów tylko i wyłącznie możliwościom pracowników macierzystej jednostki organizacyjnej, co jest sugestią niepopularną i w praktyce może okazać się trudne. Aby ten postulat zrealizować, konieczne jest zwiększenie mobilności krajowej i międzynarodowej oraz elastyczności organizacyjnej uczelni. Jedynie sprawny proces zarządzania wiedzą w uczelni może stać się jej unikalnym atutem strategicznym, gdyż wiedza jest zasobem wyjątkowo elastycznym [A. Kowalczyk, B. Nogalski 2007, s.10].

Próby wdrożenia zarządzania wiedzą w uczelniach trafiają na szereg barier, zarówno kulturowych, jak i organizacyjnych, utrudniających przepływ wiedzy [por. K. Leja 2006a, s.113–115]. Główne z nich to brak elastyczności struktur organizacyjnych oraz opór przed szerszym niż dotychczas udziałem interesariuszy uczelni we współtworzeniu oferty. Bariery te doprowadzają do tworzenia luk we wdrażaniu procesów zarządzania wiedzą. Luki te są definiowane jako różnice pod względem jakościowym oraz ilościowym pomiędzy wiedzą posiadaną i tą, która jest organizacji niezbędna. Postrzeganie tych luk przez poszczególnych pracowników związane jest ze stanowiskiem zajmowanym w organizacji. Zaproponowany przez Chińczyków i wykorzystywany w dalszej części opracowania w odniesieniu do uczelni, model luk w zarządzaniu wiedzą stwarza możliwość analizy potrzeb organizacji w zakresie wiedzy, oceny wdrażania systemu

zarządzania wiedzą oraz identyfikacji czynników utrudniających wdrożenie tego systemu [Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 36–50; Ch. Lin, S-M. Tseng 2005, s. 208–222].

Konieczne jest również uświadomienie, że: 1) wiedza jest tworzona w wyniku procesów opisanych przez model konwersji pomiędzy wiedzą jawna i ukrytą [Nonaka 2000, s. 84–94]; 2) kreowanie wiedzy jest związane z przestrzenią, w której zachodzą poszczególne procesy konwersji wiedzy, co opisuje koncepcja *ba* – [G. Krogh, K. Ichijo, I. Nonaka 2000, s.178–180]; 3) kreowanie wiedzy zależy od zasobów wejściowych, wyjściowych oraz osób zajmujących się modelowaniem procesu [Ch. Lin, S-M. Tseng 2005, s. 213].

#### 4.1. Luki w zarządzaniu wiedzą w uczelni

Luki w zarządzaniu wiedzą w uczelni, jak już wspomniano, są wynikiem występowania barier, które powodują, że procesy konwersji wiedzy są utrudnione [Ch. Lin, S-M. Tseng 2005, s. 210].

Identyfikacja i opis tych luk wymaga [Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 38]:

- Przeanalizowania uwarunkowań opracowania strategii zarządzania wiedzą w uczelni [K. Leja 2004, s.48–60], a szczególnie tych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które decydują o pozycji konkurencyjnej uczelni. Brak wiedzy na ten temat prowadzi do powstania luki 1 pomiędzy wiedzą niezbędną do podniesienia pozycji konkurencyjnej uczelni a świadomością kierownictwa uczelni w tym zakresie (rysunek 4.2).
- Poznania opinii pracowników na temat celowości wdrożenia zarządzania wiedzą w uczelni oraz upewnienia się czy kierownictwo uczelni rozwiązało wszelkie wątpliwości, gdyż w innym powstanie luka 2 pomiędzy świadomością kierownictwa w zakresie podnoszenia pozycji konkurencyjnej uczelni a planem zarządzania wiedzą (KM) oraz luki 5 pomiędzy świadomością kierownictwa a świadomością pracowników w zakresie konieczności podnoszenia pozycji konkurencyjnej uczelni (rysunek 4.2). Prowadzić to może również do powstania luki 6 pomiędzy wiedzą pracowników o konieczności podnoszenia konkurencyjności uczelni i wiedzą stanowiącą wynik implementacji planu zarządzania wiedzą.
- Rozstrzygnięcia problemów związanych z planowaniem zarządzania wiedzą w uczelni tj. znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu wiedza o oczekiwaniach przekłada się na plan KM – luka 2. Natomiast w przypadku, gdy opracowano plan, ale jest on niezrozumiały dla pracowników, pojawia się luka 3 (rysunek 4.2).
- Wdrożenia planu KM w uczelni – pojawiają się pytania, w jakim stopniu wdrożenie planu odbiega od założeń (luka 3) oraz w jakim stopniu wiedza



wiedzy, gdy zarządzanie wiedzą stanie się integralnym elementem jej misji, wizji oraz kultury korporacyjnej [por. L. Ndlela, A. Toit 2001, s. 153]. Wymaga to silnego i służebnego przywództwa [Ch. Evans 2005, s. 58], co z kolei jest uwarunkowane zmianą postaw i zachowań [L. Ndlela, A. Toit 2001, s. 153]. Wszystko to składa się na świadomość kierownictwa uczelni ważności i złożoności problemu. Pozycja konkurencyjna uczelni zależy od tego, czy jej kierownictwo uświadamia sobie, czy i w jakim stopniu przepływ wiedzy pomiędzy poziomem indywidualnym (poszczególnymi pracownikami), strukturami wewnętrznymi (jednostkami organizacyjnymi) i strukturami zewnętrznymi (otoczeniem uczelni, które jest praktycznie nieograniczone) przyczynia się do tworzenia wartości [K-E. Sveiby 2005, s. 49–50].

Analiza tej luki powinna dotyczyć dwóch zagadnień: pierwszego – określenia, w jaki sposób wdrożenie procesów zarządzania wiedzą może się przyczynić do osiągania celów strategicznych uczelni przez wzmocnienie kluczowych kompetencji uczelni i drugiego – identyfikacji barier utrudniających wdrożenie programu zarządzania wiedzą oraz wsparcia go przez system informatyczny [L. Ndlela, A. Toit 2001, s. 154–160].

Luka 2 – pomiędzy wiedzą kierownictwa o czynnikach decydujących o pozycji konkurencyjnej uczelni a planem wdrożenia procesów zarządzania wiedzą.

Podstawowymi przyczynami powstania tej luki w uczelni jest brak ścisłego związku celów zarządzania wiedzą z celami uczelni oraz trudności opracowania planu wdrożenia KM z powodu braku standaryzacji wiedzy. [por. Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 41].

Uświadomienie przez kierownictwo uczelni tego, jaka wiedza jest niezbędna na poziomie indywidualnym, struktur wewnętrznych i struktur zewnętrznych uczelni do tworzenia trwałej pozycji konkurencyjnej, wymaga opracowania planu wdrożenia procesów zarządzania wiedzą. Zasadniczą kwestią jest przełożenie tej wiedzy na czytelny plan tworzenia systemu zarządzania wiedzą. Plan ten powinien dotyczyć wiedzy typu *know what*, *know why*, *know how* oraz *care why* (motywacja do kreatywności) [Wang 2002, za: Ch. Lin, S-M. Tseng 2005, s. 213]. Plan powinien również zawierać informacje o ramach czasowych, niezbędnych zasobach w tym przede wszystkim o osobach odpowiedzialnych za jego wdrożenie a także wykaz działań prowadzących do osiągnięcia określonego poziomu wiedzy. Plan ten musi być czytelny dla osób, których zadaniem będzie jego wdrożenie [L. Ndlela, A. Toit 2001, s. 155–160].

Minimalizowanie luki 2 wymaga zintegrowania planu zarządzania wiedzą uczelni z możliwościami poszczególnych jej jednostek organizacyjnych. Ważne jest również zwrócenie uwagi na zgodność planu wdrożenia KM ze strategią zarządzania wiedzą w uczelni oraz możliwościami systemu informacyjnego [Ch. Lin, S-M. Tseng 2005, s. 214]. Można tu zaryzykować stwierdzenie, że ważniejszy jest proces tworzenia planu zarządzania wiedzą, niż sam plan.

Luka 3 – pomiędzy planem zarządzania wiedzą opracowanym przez kierownictwo uczelni a efektami jego wdrożenia.

Luka ta jest wynikiem trudności w dzieleniu się wiedzą w uczelni oraz zbyt słabego zaangażowania kierownictwa uczelni we wdrożenie procesów zarządzania wiedzą [por. Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 42].

Eliminowanie tej luki wymaga tego, aby przed wdrożeniem planu KM w uczelni stwierdzić: 1) czy władze uczelni oraz pracownicy uważają za zasadne wdrożenie planu; 2) czy kultura organizacyjna uczelni sprzyja wdrożeniu tego planu; 3) czy system informacyjny uczelni wspiera efektywne wdrożenie planu; 4) jakie bariery utrudniają wdrożenie planu zarządzania wiedzą [por. L. Ndlela, A. Toit 2001, s. 155]. Wielkość luki jest funkcją przygotowania pracowników do wdrożenia procesów zarządzania wiedzą oraz zaangażowania kierownictwa uczelni. Pracownicy uczelni nie zawsze są przygotowani do proponowanych zmian, gdyż rotacja kadrowa w uczelniach jest niewielka, a pozycja nauczycieli akademickich bardzo stabilna. Proces doboru kadr a przede wszystkim ich okresowej oceny jest niedoskonały, a w odniesieniu do pracowników niebędących nauczycielami brak jakiegokolwiek systemu ocen. Brak zaangażowania kierownictwa uczelni w tak nowatorskie rozwiązania jak wdrażanie procesów zarządzania wiedzą wynika z faktu, iż osoby te są wybierane na okres kadencji przez przedstawicieli pracowników uczelni, którymi później kierują.

Luka 4 – pomiędzy wiedzą uzyskaną w wyniku wdrożenia planu zarządzania wiedzą i wiedzą istotną z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej uczelni.

Źródłem tworzenia się tej luki jest trudność w ocenie (pomiarze) korzyści z wdrożenia procesów KM w uczelni, czego wynikiem jest to, iż tworzone repozytorium wiedzy jest niepełne. Niejednoznaczna jest również ocena tego, czy oczekiwania w zakresie efektów wdrożenia zarządzania wiedzą zostały spełnione. Nie sprzyja temu również brak prowadzenia „księgowości” wartości niematerialnych, w tym wiedzy.

Zmniejszenie luki, zdaniem autora, wymaga stworzenia repozytorium wiedzy, na przykład poprzez zmianę struktury organizacji uczelni z tradycyjnej na hipertekstową [K. Leja 2006b, s. 244] oraz opracowania systemu oceny efektów wdrażania procesów zarządzania wiedzą w uczelni. Działania te powinny pozwolić na lepsze, niż dotychczas, zidentyfikowanie wiedzy decydującej o przewadze konkurencyjnej uczelni.

Luka 5 – pomiędzy świadomością kierownictwa uczelni i poszczególnych pracowników na temat wiedzy decydującej o trwałości przewagi konkurencyjnej uczelni.

Źródłem tej luki jest fakt, że uczelnie, podobnie jak większość organizacji, nie były tworzone, aby ułatwić wdrożenie procesów zarządzania wiedzą. W uczelniach, które przekształcają się z organizacji tradycyjnych w przedsiębiorcze i organizacje podporządkowane wiedzy, istnieje szereg barier [por. K. Leja

2006a, s. 113–115]. Poza tym luka ta wynika z różnic w postrzeganiu roli zarządzaniu wiedzą przez poszczególnych pracowników, kierowników katedr, dziekanów oraz władz rektorskich. Pracownicy różnych szczebli inaczej postrzegają planowanie, odpowiedzialność oraz zakres obowiązków [por. Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 43].

Ograniczenie tej luki można osiągnąć przywiązując większe znaczenie do pracy zespołowej [por. Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 43] w uczelni, co jest trudne, gdyż pracownicy oceniani są indywidualnie. Sukces w przekształcaniu uczelni w organizację uczące się wymaga zmian na poziomie jednostki, grupy oraz organizacji. Zmiany te dotyczą ról, procesów i procedur [Jabłocka 2004]. Drugim czynnikiem mającym wpływ na zmniejszenie luki jest doskonalenie komunikacji wewnątrz uczelni [por. Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 43].

Luka 6 – pomiędzy postrzeganiem przez pracowników (przed wdrożeniem systemu zarządzania wiedzą) wiedzy, której doskonalenie jest konieczne, aby zwiększyć konkurencyjność uczelni w oraz wnioskami w tym zakresie z wdrożenia planu zarządzania wiedzą.

Skuteczne wdrożenie zarządzania wiedzą w uczelni wymaga współpracy i zgodnego działania pracowników oraz przedstawicieli władz wszystkich szczebli. Rolą władz uczelni jest przekonanie pracowników, że warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu jest dzielenie się wiedzą, co jest ważne w każdej organizacji, a szczególne znaczenie ma w uczelni. Brak efektywnego dzielenia się wiedzą jest przyczyną powstania rozdźwięku opisanego jako luka 6. Przyczyną występowania tej luki jest również brak zachęt do dzielenia się wiedzą ze strony współpracowników i przełożonych oraz fakt, że trudno dzielić się wiedzą specjalistyczną.

Ograniczenie tej luki wymaga stwarzania atmosfery sprzyjającej dzieleniu się wiedzą m.in. dzięki nowym kanałom informacyjnych, niezwiązanym z istniejącymi strukturami organizacyjnymi. Kolejnym działaniem jest nagradzanie pracowników nie tylko za posiadanie wiedzy, lecz również za dzielenie się nią [por. Ch. Lin, J-M. Yeh, S-M. Tseng 2005, s. 43].

## Podsumowanie

Wdrażanie procesów zarządzania we współczesnych uczelniach jest konieczne przede wszystkim ze względu na konieczność efektywniejszego, niż dotychczas, wykorzystania potencjału intelektualnego pracowników. Jak pokazano, jest to zadanie złożone, gdyż niezależnie od barier kulturowych i organizacyjnych pojawiają się luki, które obrazują pojawiające się trudności podczas procesu wdrażania zarządzania wiedzą w uczelni. Identyfikacja i opis tych luk są nie-

zbędne, aby podjąć działania minimalizujące trudności. Ogólnie rzecz ujmując działania te dotyczą zmian w organizacji uczelni w kierunku jej uelastyczenia, lepszego wykorzystania systemu informatycznego do potrzeb wdrożenia procesów zarządzania wiedzą, doskonalenia komunikacji oraz opracowania strategii oraz planu zarządzania wiedzą, a przede wszystkim tworzenia i pielęgnowania kultury organizacyjnej sprzyjającej tym przedsięwzięciom, a tym samym ograniczeniu luk.

## Bibliografia

- Bleiklie I., Powell W.W., *Universities and the production of knowledge – Introduction*, Higher Education, vol.49, 2005.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Jablecka J., *Uniwersytet jako organizacja ucząca się*, [w:] A. Szuwarzyński (red.), *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, 2004.
- Kidwell J.J., Linde K.M., Johnson S.L., *Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education*, Educase Quarterly, nr 4, 2000.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2000.
- Kwiatkowski S., *Szkoty wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych?* [w:] W. Askanas i inni (red.), *Tworzenie organizacji*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Leja K., *Warunki wstępne opracowania strategii zarządzania wiedzą w szkole wyższej*, Nauka i szkolnictwo wyższe 1/23, 2004.
- Leja K., *Zarządzanie wiedzą w uczelni publicznej*, [w:] G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006a.
- Leja K., *Zmiany w uczelni. Ku organizacji hipertekstowej* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu, Nr 1141, 2006b.
- Martin J.S., Marion R., *Higher education leadership roles in knowledge processing*, The Learning Organization, vol. 12, nr 2, 2005.
- Ndlela L.T., du Toit A.S.A., *Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise*, International Journal of Information Management, vol. 21, 2005.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

- Rowley J., *Is higher education ready for higher management?* The International Journal of Educational Management, t. 14, nr 7, 2000.
- Shattock M., *European Universities for Entrepreneurship: Their Role in the Europe of Knowledge The Theoretical Context*, Higher Education Management and Policy, vol. 17, No. 3, 2005.
- Sveiby K-E, *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, E-mentor 2 (9), 2005.
- von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., *Enabling knowledge creation. How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, 2000.

Źródła internetowe:

[www.mnii.gov.pl](http://www.mnii.gov.pl)