

Procesowe zarządzanie wiedzą w szkole wyższej

Grzegorz GRELA

ORCID: 0000-0002-2996-6410

Agnieszka PIASECKA

ORCID: 0000-0003-2292-3765

Sylwia SAGAN

ORCID: 0000-0002-2146-4053

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny

4.1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji wymuszają procesy dostosowawcze wewnątrz organizacji na wszystkich szczeblach zarządzania. M. Wodnicka i S. Szukalski wskazują na rosnące znaczenie informacji w zakresie czynników produkcji, wzrost inwestycji w niematerialne czynniki oraz zwiększanie się znaczenia wiedzy i nauki. Ponadto w produkcji można zaobserwować wyższą dynamikę procesów innowacyjnych, wzrasta znaczenie kwalifikacji, pojawiają się nowe formy pracy, następuje zmiana stanowisk organizacyjnych. Produktywność technologii IT stale rośnie również w usługach. Coraz większe możliwości świadczenia usług na odległość sprawiają, że o gospodarce w krajach najbardziej rozwiniętych mówi się, że jest gospodarką usług, która zajmuje miejsce społeczeństwa industrialnego¹.

Na tle wyżej opisanych trendów odczuwalna jest presja na wprowadzenie zmian w szkołach wyższych. Wyzwania stawiane uczelniom są związane z ich szczególną rolą w społeczeństwie, bowiem są to organizacje z jednej strony kreujące wiedzę, z drugiej zaś – upowszechniające ją. Nowe

¹ M. Wodnicka, S.M. Szukalski, *Outsourcing. Metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*, Difin SA, Warszawa 2016, s. 13.

wymagania względem szkół wyższych znajdują odzwierciedlenie w propozycjach zmian na poziomie instytucjonalnym. Można tutaj wymienić m.in. modele: uczelni przedsiębiorczej Clarka, uniwersytetu trzeciej generacji, uczelni hipertekstowej². K. Leja proponuje opracowanie modelu uniwersytetu podporządkowanego wiedzy, cechującego się m.in.: silnym i służebnym wobec społeczności akademickiej centrum kierującym, elastycznością dotyczącą działalności naukowej i dydaktycznej, naciskiem na ustawiczne uczenie się pracowników, rozwijaniem kontaktów uczelni z podmiotami otoczenia, jasno zdefiniowanymi wymaganiami wobec pracowników i wyraźnie określonymi wartościami³.

Niezależnie od ujęcia modelowego szkoły wyższej głównym jej zasobem jest wiedza, zaś w opinii autorów najbardziej efektywnym sposobem zarządzania wiedzą jest podejście procesowe. Według A. Bitkowskiej każda organizacja jest zbiorem procesów wzajemnie się przeplatających. Zgodnie z orientacją procesową powinno się stosować całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Identyfikacja procesów pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększają zarówno efektywność funkcjonowania organizacji, jak i stopień satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych⁴.

Celem opracowania jest przybliżenie wybranych aspektów procesowego zarządzania wiedzą w odniesieniu do szkoły wyższej.

4.2. Podejście procesowe w zarządzaniu organizacjami

Podejście procesowe, według A. Bitkowskiej, jest jednym z najnowocześniejszych i najefektywniejszych trendów zarządzania, polega ono na koncentracji na procesach i odpowiednim sterowaniu nimi oraz ich kontrolą. Dowodem na poparcie tej tezy może być fakt, że zarządzanie procesami coraz częściej znajduje zastosowanie we współczesnych organizacjach. Przedsiębiorstwa i menedżerowie wykorzystują nowoczesne metody zarządzania,

² *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009, s. 52-53.

³ K. Leja, *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 2, s. 17-22.

⁴ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009, s. 7.

które umożliwiają przystosowanie do zmiennych warunków otoczenia oraz odpowiadają potrzebom klienta. Na podstawie strategii i zdefiniowanych celów, a także rozpoznania strategicznych uwarunkowań organizacji (otoczenie, kluczowe rezultaty działania), przedsiębiorstwo może określać oczekiwania względem docelowego funkcjonowania procesów⁵. P. Grajewski twierdzi, że organizacja procesowa zapewnia większy niż formy klasyczne dynamizm działania systemu organizacyjnego, a jednocześnie pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponują organizacje, przez co jest propozycją w dużym stopniu odpowiednią do zastosowania w praktyce⁶.

W odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego w podejściu procesowym preferowana jest płaska struktura organizacyjna i komunikacja horyzontalna zgodna z kierunkiem procesów. Obecnie uczelnie wyższe w Polsce w większości odpowiadają charakterystyce organizacji funkcjonalnej. Wyzwaniem jest przestawienie się na podejście procesowe. Dominujące podejście funkcjonalne nie wyklucza istnienia procesów w szkołach wyższych. Najczęściej uczelnie wyższe charakteryzują się niską dojrzałością procesową. Dojrzałość procesowa definiowana jest jako stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji. Ponadto, najwyższy stopień dojrzałości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągłe doskonalenie⁷. Badania przeprowadzone przez J. Maciąg w 2016 roku wśród pracowników 5 szkół wyższych zlokalizowanych w południowej Polsce, z wykorzystaniem ankiety internetowej oraz tradycyjnej ankiety rozdawanej na próbie 201 osób wskazują najważniejsze przyczyny marnotrawstwa w procesach funkcjonujących w badanych uczelniach. Są to: biurokracja i nadmiernie rozbudowana sprawozdawczość oraz brak zrównoważenia procesów (związany z ich sezonowym charakterem i presją odbiorcy – studenta, nauczycieli, kadry zarządzającej itd.). W przebadanych uczelniach w niewielkim stopniu podejmowane są działania mające na celu eliminację źródeł marnotrawstwa. Z wyników badania i obserwacji autorki można wy-

⁵ Ibidem.

⁶ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016, s. 9.

⁷ G. Grela, *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, nr 35, s. 170.

ciągnąć wnioski, że pracownicy doskonale identyfikują problemy w procesach, ale brakuje im wsparcia i narzędzi ich eliminowania (np. systemu zbierania sugestii pracowniczych, szkoleń z zakresu metodyk restrukturyzacji i wprowadzania zmian np. *Lean Management*). Działania pracowników w zakresie doskonalenia procesów nie mają charakteru systemowego i kompleksowego (zmiany w jednym procesie nie są kontynuowane w innych procesach). W uczelniach nie traktuje się dokumentacji procesowej jako elementu systemu zarządzania wiedzą, a szczególnie jako formy⁸. Pracownicy wiedzy zatrudnieni w uczelni wyższej wymagają stosowania odpowiedniego podejścia w zarządzaniu. W tabeli 1 znajdują się wybrane różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze zarządzania personelem.

Tabela 1. Wybrane różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze zarządzania personelem

Podjęcie funkcjonalne	Podjęcie procesowe
Celem jest wywiązywanie się z zadań przydzielonych określonej komórce organizacyjnej.	Celem jest dostarczenie wartości dodanej: • bezpośrednio klientowi wewnętrznemu, • bezpośrednio klientowi zewnętrznemu.
Odpowiedzialność za decyzje i działania w obszarze jednostki organizacyjnej zarządzania personelem.	Przydzielenie właściciela procesu odpowiedzialnego za cały proces zarządzania personelem.
Akcent postawiony na dostosowanie narzędzi i rozwiązań w obszarze.	Akcent postawiony na jakość wykonywanych procesów zarządzania personelem.
Identyfikacja klienta zewnętrznego.	Identyfikacja klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego.
Praca w ramach zespołów wydzielonych w ramach struktury organizacyjnej.	Współpraca w ramach procesu - zespoły tworzone przez przedstawicieli różnych jednostek funkcjonalnych.

Źródło: K. Międlar, *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podjęcie procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 87.

Z opisanych różnic wynika, że największym wyzwaniem jest zmiana mentalności funkcjonalnej na procesową, która wiąże się z oddaniem większej autonomii pracownikom oraz większego zaufania przy jednoczesnym

⁸ J. Maciąg, *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, nr 1, s. 81.

ograniczeniu biurokracji. W opinii M. Cieciora zastosowanie podejścia procesowego w polskich szkołach wyższych nie jest zadaniem łatwym, ze względu na niejednoznaczność w definiowaniu klienta, tradycyjną kulturę organizacyjną, trudności z ustaleniem mierników procesów czy strukturą organizacyjną. Na uczelniach są jednak w coraz większym stopniu stosowane rozwiązania sprzyjające zarządzaniu procesowemu, takie jak systemy informatyczne czy procedury. Można więc przyjąć, że uczelnie osiągają poziom drugi dojrzałości procesowej modelu CMMI i czynią kroki na rzecz dalszych postępów⁹.

P. Woźniak twierdzi, że dzięki podejściu procesowemu, uczelnia wyższa uzyskuje poprawę jakości funkcjonowania w następujących obszarach:

- szkoła wyższa poprzez monitorowanie procesów wewnętrznych minimalizuje występowanie przekroczeń terminów obsługi spraw studenckich i pracowniczych oraz innych błędów administracyjnych,
- uczelnia przeprowadza na podstawie zidentyfikowanych procesów wewnętrznych i przyporządkowanych do nich mierników cykliczne pomiary i analizę skuteczności procesów,
- szkoła zwiększa dzięki realizowanym pomiarom i ocenie pracowników poziom ich zadowolenia oraz stwarza tym samym lepszy klimat do współpracy zespołowej,
- dzięki implementacji systemu zarządzania i niezależnej oceny dokonanej podczas procedury certyfikacji uczelnia poprawia współpracę z zagranicznymi ośrodkami naukowymi oraz przedsiębiorstwami (ekspertyzy, opinie, analizy),
- w uczelni systematycznie podnoszona jest jakość kształcenia dzięki funkcjonowaniu wewnętrznego systemu oceny jakości kształcenia,
- dzięki zacieśnianiu współpracy z pracodawcami uczelnia prowadzi w bardziej systematyczny sposób monitoring potrzeb rynku pracy,
- uczelnia po przeprowadzeniu niezależnej oceny podczas procedury certyfikacji poprawia znacząco swój wizerunek na krajowym i zagranicznym rynku edukacyjnym,

⁹ M. Cieciora, *Wyzwania związane z zarządzaniem procesami na uczelniach wyższych w Polsce – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, t. 1(25), s. 342-343.

- podejście procesowe ułatwia delegowanie odpowiedzialności na pracowników,
- dzięki przeprowadzeniu zewnętrznych audytów systemu zarządzania szkoła wyższa otrzymuje wartość dodaną, jaką bezsprzecznie są opinie i sugestie, wskazane przez auditorów dotyczące działań korygujących i zapobiegawczych,
- w uczelni poprawia się bieżący monitoring procesów dydaktycznych dzięki ich opomiarowaniu,
- uczelnia jest bardziej profesjonalna w relacjach z przedstawicielami Polskiej Komisji Akredytacyjnej,
- szkoła wyższa poprzez poprawę swojego wizerunku przekazuje również informację kandydatom na studia wyższe o europejskim, potwierdzonym poziomie funkcjonowania procesu dydaktycznego, naukowego,
- implementacja systemu zarządzania opartego na podejściu procesowym powoduje, iż uczelnia podlega niezależnemu i cyklicznemu nadzorowi jednostki certyfikującej posiadającej akredytację Polskiego Centrum Akredytacji,
- uczelnia dzięki podejściu procesowemu usprawnia organizację pracy,
- podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią umożliwia także gromadzenie, przechowywanie i wykorzystanie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach klientów, koniecznej do doskonalenia świadczonych usług¹⁰.

H. Ahmad i inni identyfikują krytyczne czynniki sukcesu we wdrażaniu podejścia procesowego w uczelniach, wskazując na:

- stosowanie pracy zespołowej i kreowanie kultury pro jakościowej,
- wdrażanie systemów zarządzania spójnych z kierunkiem zmian w sektorze szkolnictwie wyższego,
- przygotowanie do poradzenia sobie ze skutkami podjęcia decyzji o wprowadzeniu podejścia procesowego (opór przed zmianami jest często większym problemem niż brak środków finansowych),

¹⁰ P. Woźniak, *Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, 2014, s. 483, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf (data dostępu: 22.09.2019).

- zachęcanie do kreatywności i innowacji, ograniczanie biurokracji, zwiększenie autonomii decyzyjnej pracowników,
- stosowanie technologii informacyjnych,
- korzystanie ze specjalistów posiadających wiedzę w zakresie zarządzania projektami,
- posiadanie odpowiednich zasobów finansowych¹¹.

4.3. Zarządzanie procesami w szkole wyższej

Zdaniem P. Woźniaka władze uczelni winny uzyskać pełną przejrzystość danych z podrzędnych jednostek organizacyjnych. Służyć temu mają między innymi konkretne informacje na temat funkcjonowania poszczególnych procesów wewnętrznych. Podejście procesowe odznacza się transparentnością podejmowanych decyzji w ramach oddziaływania i funkcjonowania procesów¹².

Współczesna szkoła wyższa w swojej misji powinna uwzględniać trzy obszary zadań: kształcenie, badania naukowe oraz służbę publiczną, czyli tzw. trzecią misję¹³. Tak określona działalność uczelni umożliwia wyodrębnienie procesów podstawowych dotyczących dydaktyki, nauki, odpowiedzialności względem społeczeństwa oraz pomocniczych, związanych m.in. z zarządzaniem zasobami ludzkimi, infrastrukturą, finansami.

A. Piasecka na podstawie analizy wymagań normy PN-EN ISO 9001 wyróżniła w szkole wyższej procesy podstawowe, pomocnicze oraz zarządzania. Do procesów podstawowych zaliczyła kształcenie i prowadzenie badań naukowych, do procesów pomocniczych m.in.: nadzorowanie dokumentacji, zakupy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zaś do procesów zarządzania: ustalanie polityki i celów, obsługę administracyjną, ciągłe doskonalenie i in.¹⁴

Należy zauważyć, że, według J. Dziechciarza, system oceny procesów edukacyjnych oraz jakości pracy jednostek edukacyjnych jest niski. Zaska-

¹¹ H. Ahmad, A. Francis, M. Zairi, *Business process reengineering: critical success factors in higher education*, "Business Process Management Journal" 2007, vol. 13, nr 3, s. 456-462.

¹² P. Woźniak, *Podejście...*, op. cit., s. 481.

¹³ *Polskie szkolnictwo wyższe...*, op. cit., s. 48.

¹⁴ A. Piasecka, *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011, s. 69.

kujące jest to tym bardziej, że obecne społeczeństwo skupia uwagę na jakości życia, jakości oferowanych produktów i usług, w tym na edukacji i kształceniu¹⁵. S. Cichoń utożsamia szkołę wyższą z instytucją usługową, której głównym zadaniem jest dostarczanie wiedzy zainteresowanym odbiorcom i tworzenie warunków sprzyjających procesowi uczenia się¹⁶. T. Wawak uważa, że szkoła wyższa, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, musi działać na zasadach rozrachunku gospodarczego i pokrywać koszty swego funkcjonowania z przychodów¹⁷.

4.4. Rodzaje wiedzy w szkole wyższej

Wiedza w szkole wyższej ma istotne znaczenie. Jest ona zarówno jednym z głównych zasobów, jak i produktem działalności naukowej i dydaktycznej. W literaturze wyróżnić można dwa główne podejścia do rozumienia wiedzy, ujmujące ją jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (określenie dominujące w zachodnich podejściach do zarządzania wiedzą),
- potwierdzone przekonanie (sposób rozumienia wiedzy leżący u podłoża koncepcji japońskiej)¹⁸.

W podejściu zachodnim do zarządzania wiedzą wyróżnić można cztery rodzaje wiedzy:

- know-what (wiedzieć co) – odnosi się do wiedzy o faktach, obowiązujących przepisach. Ma znaczenie bliskoznaczne informacji. Jest często wykorzystywana w zajęciach dydaktycznych.
- know-why (wiedzieć dlaczego) – dotyczy praw zachodzących w naturze, ludzkim umyśle, społeczeństwie. Jest to istotny rodzaj wiedzy dla pracowników naukowych. Wiedza ta pozwala wyjaśniać

¹⁵ J. Dziechciarz, *O pojęciu jakości w pomiarze efektów pracy uniwersytetu*, „Ekonometria” 2015, nr 50, s. 79.

¹⁶ S. Cichoń, *Szkoła wyższa jako nowoczesna organizacja*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2013, nr 1(61), s. 139-154.

¹⁷ T. Wawak, *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Zakładu Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie, Lublin 2008, tom 1, s. 66.

¹⁸ B. Mikuła, *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 13.

rzeczywistość, przyspiesza postęp naukowy i techniczny oraz pozwala unikać błędów. Jest ona również wykorzystywana w procesie dydaktycznym.

- know-how (wiedzieć jak) – skupia się na umiejętności wykonania konkretnych czynności i zadań. Ten rodzaj wiedzy jest pomocny przy rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Dla pracowników nauki ten rodzaj wiedzy ma również duże znaczenie.
- know-who (wiedzieć kto) – wskazuje specjalistów w danej dziedzinie wraz z określeniem zakresu wiedzy oraz zdolności. Ten rodzaj staje się coraz bardziej istotny, zwłaszcza w działalności naukowej uczelni, ale i dydaktycznej¹⁹.

Z japońską koncepcją zarządzania wiedzą związany jest, uwzględniający jej dostępność, podział wiedzy na:

- ukrytą (cichą),
- jawną (dostępną).

Wiedza ukryta jest ściśle związana z człowiekiem, znajduje się w umyśle ludzkim i ma indywidualny charakter²⁰. Wiedza ta jest specyficzno-kontekstowa, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się²¹. Nie jest łatwa do przekazania, stanowi połączenie know-how, kwalifikacji, umiejętności, doświadczeń, spostrzeżeń merytorycznych oraz wypracowanych sposobów postępowania²². Wiedza ukryta ma istotne znaczenie, przesądza o niepowtarzalności organizacji i jest źródłem budowania przewagi konkurencyjnej. Pamiętać należy, że ten rodzaj wiedzy wymaga stworzenia w organizacji odpowiednich warunków do jej przekazywania, bezpośredniej komunikacji interpersonalnej. Konieczne jest wypracowanie właściwych zasad, ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na dialogu, partnerstwie, wsparciu, zrozumieniu oraz zaufaniu. Sposobem przekazywania wiedzy ukrytej są osobiste

¹⁹ B.A. Lundvall, B. Johnson, *The Learning Economy*, "Journal of Industry Studies" 1994, vol. 1, nr 2, s. 23-42, OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Polska 2000, C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 31-32.

²⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

²¹ O. Boiral, *Tacit Knowledge and Environmental Management*, "Long Range Planning" 2002, vol. 35, s. 296.

²² E. Jantoń-Drozdowska, M. Majewska, *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. EJB, Kraków 2002, s. 269.

kontakty, wspólna praca, dzielenie się doświadczeniami. Najefektywniej wiedza ta przekazywana jest w relacji mistrz – uczeń oraz w małych grupach²³. Wiedza ukryta w uczelni związana jest z pracownikami naukowymi, naukowo-dydaktycznymi i dydaktycznymi, którzy są jej nośnikami. I. Nonaka zauważył, że wiedza ta, obecna w umysłach pracowników naukowych odnosi się do dwóch obszarów: technicznego (efekty ludzkich umiejętności i zdolności) oraz poznawczego (występuje w schematach, modelach, spostrzeżeniach)²⁴.

Wiedza jawna jest utrwalona, usystematyzowana i wyraźnie sprecyzowana²⁵. Może być ona bez przeszkód wyartykułowana, wyrażona za pomocą znaczeń, może podlegać zarejestrowaniu, kodyfikowaniu, przetwarzaniu oraz upowszechnianiu. Możliwe jest jej łatwe transferowanie przez kanały i nośniki komunikacyjne, co sprzyja dzieleniu się nią wśród pracowników²⁶. Wiedza jawna może być wyrażona w języku formalnym – w uczelni może występować np. w formie baz danych, dokumentów, formuł naukowych, programów komputerowych, patentów czy publikacji naukowych.

W szkołach wyższych ma miejsce proces dzielenia się i przekazywania zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej. Pracownicy naukowo-dydaktyczni wymieniają się oboma rodzajami wiedzy podczas formalnych zebrań (np. w ramach rady wydziału czy katedry) lub nieformalnych spotkań (np. w trakcie przerw, obiadów, w czasie wolnym), a także podczas wyjazdów służbowych (np. konferencyjnych). Nauczyciele akademicki przekazują wiedzę również studentom i doktorantom podczas zajęć: wykładów, ćwiczeń, konwersatoriów, laboratoriów oraz seminariów dyplomowych²⁷. Pamiętać należy, że wiedza jawna może tracić na znaczeniu i aktualności, jeśli w organizacji nie będą aktywnie działały osoby posiadające wiedzę ukrytą.

Wiedza utrwalona w dokumentach, raportach, artykułach czy książkach może zostać podzielona na wiedzę:

²³ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 118-119.

²⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, op. cit., s. 25.

²⁵ Ibidem.

²⁶ M. Morawski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 120.

²⁷ Por. J. Boguski, *Zarządzanie wiedzą w uczelni wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2013, nr 2, s. 20.

- naukową – powstającą w laboratoriach badawczych w procesie stosowania metody prób i błędów, eksperymentów oraz obserwacji, a także na podstawie badań prowadzonych przez katedry i wydziały uczelni. Należy ją rozwijać, weryfikować i syntezywać. Na jej podstawie możliwe jest tworzenie nowych teorii oraz opisywanie zachodzących zjawisk.
- potoczną – składają się na nią ogólne twierdzenia i spostrzeżenia dotyczące zachodzących zjawisk, które nie mają empirycznego potwierdzenia i nie zostały zweryfikowane naukowo. Stanowią one element tradycji, powstają spontanicznie i są przekazywane z pokolenia na pokolenie²⁸.

Wiedzę naukową, której powstawanie jest ściśle związane ze szkołami wyższymi oraz jednostkami naukowymi można poddać dalszym podziałom, co zaprezentowane zostało w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje wiedzy naukowej

Kryterium	Rodzaje wiedzy
specyfika opisu rzeczywistości	ogólna, szczegółowa
stopień zweryfikowania i zastosowanie	teoretyczna, praktyczna
poziom ochrony wiedzy	objęta prawami autorskimi, dostępna bez ograniczeń
zasięg	specjalistyczna, interdyscyplinarna
sposób zapisu	matematyczny, humanistyczny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Boguski, *Zarządzanie wiedzą w uczelni wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2013, nr 2, s. 12-14.

B. Mikuła dzieli wiedzę naukową na trzy kategorie:

- spersonalizowaną (cichą i jawną),
- skodyfikowaną (projekty, publikacje, bazy danych, dokumenty),
- ugruntowaną (produkty, procesy, technologie)²⁹.

²⁸ M. Dąbrowa-Szeffler, *Nauka w gospodarce opartej na wiedzy a sytuacja w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2, s. 70-71, J. Boguski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 12-13.

²⁹ B. Mikuła, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 15-17.

Wiedza naukowa rozwijana jest przez pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych, a także studentów uczelni. Dzięki niej możliwe staje się kreowanie nowych rozwiązań, innowacyjnych przedsięwzięć, czy realizacja projektów naukowo-badawczych. Może być ona wykorzystywana w uczelni w działalności naukowej do tworzenia teorii, modeli, koncepcji oraz prac naukowych, a także w działalności dydaktycznej, do prowadzenia zajęć ze studentami.

4.5. Procesy zarządzania wiedzą w szkole wyższej

Autorzy niniejszego rozdziału proponują dostosować procesy zarządzania wiedzą wyodrębnione w ramach PCF (APQC) do specyfiki szkół wyższych w Polsce zgodnie z procesami opisanymi w tabeli 3.

Tabela 3. Procesy zarządzania wiedzą wg PCF – APQC

Nr wg PCF	Nazwa	Opis
13.5.1	Opracowanie strategii zarządzania wiedzą	Stworzenie planu zarządzania bazą wiedzy organizacji. Ustalenie, jaki rodzaj specjalistycznej wiedzy posiada organizacja, jakie elementy tej zbiorowej wiedzy mogą okazać się korzystne, jak ją przechwytać i utrzymać, jak zapewnić dostęp do tej biblioteki informacji i jak organizacja powinna postępować.
13.5.1.1	Opracowanie modelu zarządzania z uwzględnieniem ról i odpowiedzialności	Opracowanie struktury zarządzania zbiorową wiedzą organizacji. Gromadzenie, utrzymywanie i udostępnianie zbiorowej bazy wiedzy. Opracowanie standardowej procedury zachowania i utrwalania wiedzy organizacji. Stworzenie polityki wykorzystania i utrzymania tej wiedzy. Ustanowienie wyspecjalizowanych ról.
13.5.1.2	Zdefiniowanie ról i odpowiedzialności głównego zespołu w stosunku do jednostek operacyjnych	Jasne określenie ról i obowiązków wszystkich pracowników zaangażowanych w zarządzanie zbiorem wiedzy organizacji. Określenie ról i obowiązków głównego zespołu ds. zarządzania wiedzą, jak również personelu operacyjnego zaangażowanego w utrzymanie programu zarządzania wiedzą.
13.5.1.3	Opracowanie modeli finansowania	Analiza obecnego podejścia organizacji do finansowania. Poznanie podejść do finansowania stosowanych przez organizacje partnerskie. Oszacowanie z krótkiej listy potencjału przychodów i kosztów tych modeli finansowania. Wybór modeli finansowania do wdrożenia.

13.5.1.4	Identyfikacja powiązań z kluczowymi inicjatywami	Identyfikacja wszelkich powiązań, które istnieją pomiędzy strategią zarządzania wiedzą a innymi obszarami funkcjonalnymi. Określenie wszelkich istniejących korelacji pomiędzy strategiczną mapą drogową zarządzania wiedzą a innymi obszarami funkcjonalnymi. Zbadanie atrybutów każdej funkcji/jednostki.
13.5.1.5	Opracowanie podstawowych metodyk zarządzania wiedzą	Tworzenie podstawowych procedur i metodyk zarządzania wiedzą. Rozpoczęcie opracowywania strategii, planowania, realizacji i doskonalenia.
13.5.1.6	Ocena potrzeb w zakresie technologii informatycznych i wykorzystywanie funkcji IT	Określenie potrzeb informatycznych w celu opracowania strategii zarządzania wiedzą oraz współpraca z funkcją informatyczną w celu wdrożenia tej strategii. Ocena wymagań stawianych technologiom, takim jak sprzęt komputerowy, oprogramowanie, elektronika, półprzewodniki, Internet i sprzęt telekomunikacyjny w celu skutecznego zbudowania i wdrożenia strategii zarządzania wiedzą.
13.5.1.7	Opracowanie planów szkoleń i komunikacji	Tworzenie planów szkoleń z zakresu zarządzania wiedzą i przekazywanie strategii zarządzania wiedzą w organizacji. Tworzenie programów szkoleniowych, sesji i działań w celu zaznajomienia pracowników i kierownictwa z koncepcją zarządzania wiedzą.
13.5.1.8	Opracowanie podejścia do zarządzania zmianą	Tworzenie podejść do skutecznego administrowania zmianami w zarządzaniu wiedzą. Zaprojektowanie podejścia, które przekształci jednostki, zespoły i organizację w pożądaný stan przyszłości reprezentowany przez zmianę.
13.5.1.9	Opracowanie strategicznych miar i wskaźników	Ustanowienie miar i wskaźników służących do oceny funkcjonowania funkcji zarządzania wiedzą. Zdefiniowanie kluczowych wskaźników wydajności, takich jak ilość stworzonych zasobów wiedzy i liczba podjętych projektów wiedzy.
13.5.2	Ocena możliwości zarządzania wiedzą	Ocena dojrzałości istniejących inicjatyw w zakresie zarządzania wiedzą oraz ocena istniejących podejść do zarządzania wiedzą. Identyfikacja luk i potrzeb w celu wzmocnienia istniejących metod zarządzania wiedzą. Opracowanie i wdrożenie nowych podejść do zarządzania wiedzą.
13.5.2.1	Ocena dojrzałości istniejących inicjatyw zarządzania wiedzą	Ocena, czy inicjatywy są skuteczne, czy też powinny zostać odrzucone. Opracowanie ram oceny dojrzałości, zazwyczaj od poziomu 1 (nieokreślonego), poziomu 2 (powtarzalnego), poziomu 3 (określonego) i poziomu 4 (zarządzanego) do poziomu 5 (zoptymalizowanego).
13.5.2.2	Ocena istniejących podejść w zarządzaniu wiedzą	Ocena istniejących procedur, polityk i wytycznych dotyczących zarządzania wiedzą. Zbadanie i przeanalizowanie podejścia organizacji do najlepszych praktyk branżowych poprzez analizę porównawczą, analizę konkurencyjności itp.

13.5.2.3	Identyfikacja luk i potrzeb	Ocena ewaluacji podejścia do zarządzania wiedzą w celu określenia wszelkich luk i potrzeb. Porównanie wyników podejścia do zarządzania wiedzą z pożądanymi lub oczekiwanymi wynikami, jak również z podejściem branżowym zarządzania wiedzą standardową.
13.5.3	Zaprojektowanie i wdrożenie możliwości zarządzania wiedzą	Tworzenie baz wiedzy i innych repozytoriów w celu zachowania i rozwoju kompetencji firmy oraz szkolenia nowych pracowników.
13.5.3.1	Opracowanie nowych podejść do zarządzania wiedzą	Opracowywanie nowych polityk, procedur i wytycznych wspierających zarządzanie wiedzą.
13.5.3.2	Zaprojektowanie modelu zasobowego dla podejścia do zarządzania wiedzą	Stworzenie modelu opisującego zasoby i podejście do zarządzania wiedzą w organizacji. Ustalenie standardów i wytycznych, których należy przestrzegać.
13.5.3.3	Wdrożenie nowych podejść do zarządzania wiedzą	Wdrażanie nowych polityk, procedur i wytycznych wspierających zarządzanie wiedzą.
13.5.3.4	Wykorzystanie i ulepszanie technologii informatycznych w zarządzaniu wiedzą	Wykorzystanie istniejących technologii w celu usprawnienia procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Zbadanie dostępnych ofert innych firm. Opracowanie własnych rozwiązań. Zatrudnienie inżynierów wiedzy, informatyków i innego odpowiedniego personelu.
13.5.3.5	Opracowanie mierników	Tworzenie wskaźników, które mogą być wykorzystywane do systematycznego opisywania podejść i możliwości zarządzania wiedzą. Wybór odpowiednich skal, benchmarków i jednostek miary. Określenie wymaganej precyzji i wskaźników błędów.
13.5.4	Rozwijanie i podtrzymywanie możliwości zarządzania wiedzą	Rozwijanie zasobów w celu poprawy zarządzania wiedzą i inżynierii wiedzy.
13.5.4.1	Wzmocnienie/zmiana istniejących podejść do zarządzania wiedzą	Wykorzystanie dokonanych ocen zarządzania wiedzą i zidentyfikowanych luk w celu ulepszenia istniejących podejść.
13.5.4.2	Podtrzymywanie świadomości i zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju	Rozwijanie świadomości na temat dostępnych baz wiedzy i promowanie ich wykorzystania w celu maksymalizacji ich wpływu.
13.5.4.3	Rozbudowa infrastruktury zarządzania wiedzą w celu zaspokojenia wymagań	Rozszerzenie dostępnych zasobów w celu lepszego wykorzystania oferty organizacji do obsługi obecnych klientów i rozszerzenia bazy klientów.

Źródło: <https://www.apqc.org> (tłum. własne).

Zdaniem K. Lei, najczęściej w uczelniach wyróżnia się następujące modele transferu wiedzy:

- pomiędzy poszczególnymi pracownikami,
- od jednostek do otoczenia uczelni,
- z otoczenia do jednostek uczelni,
- od jednostek do struktury wewnętrznej uczelni,
- od struktury wewnętrznej uczelni do jednostek,
- w otoczeniu uczelni,
- z otoczenia do wewnętrznej struktury uczelni,
- z wewnętrznej struktury uczelni do otoczenia,
- w strukturze wewnętrznej uczelni³⁰.

Według M. Wojnarowskiej i P. Wróbel to wiedza jest podstawowym „produktem” uczelni wyższych. Jest „sprzedawana” pod postacią usług dydaktycznych, wyników badań naukowych, ekspertyz i wdrożeń dla praktyki gospodarczej i administracji³¹. W tabeli 4 przedstawiono wybrane strategie zarządzania wiedzą przyporządkowane do podstawowych usług świadczonych przez szkoły wyższe.

Tabela 4. Strategie zarządzania wiedzą w szkole wyższej

Produkt	Strategia
Zajęcia dydaktyczne	Strategia mieszana obejmująca elementy kodyfikacji i personalizacji. Zawartość merytoryczna zajęć jest w dużej części ustandaryzowana i wynika z narzuconych minimów programowych oraz z przyjętych na danej uczelni programów, tak aby zapewnić powtarzalność zajęć (strategia kodyfikacji). Sposób prowadzenia zajęć w ograniczonym stopniu poddaje się kodyfikacji, a kluczowe znaczenie ma dzielenie się wiedzą przez bardziej doświadczonych dydaktyków (strategia personalizacji)
Opracowania naukowe	Dominująca strategia personalizacji. Badania naukowe mają z definicji charakter unikalny, powinny poruszać nowe problemy, a nie te, które są wszechstronnie zbadane
Ekspertyzy i wdrożenia dla praktyki gospodarczej i administracji	Dominująca strategia personalizacji. W większości przypadków prace te mają charakter unikalny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Wojnarowska, P. Wróbel, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, „e-mentor” 2009, nr 5(32).

³⁰ K. Leja, *Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni wyższej*, [w:] T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005, s. 148.

³¹ M. Wojnarowska, P. Wróbel, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, „e-mentor” 2009, nr 5(32).

4.6. Podsumowanie

Współczesne organizacje, aby dostosować się do zmian w otoczeniu, muszą nauczyć się zarządzać wiedzą, przy czym skutecznym sposobem wdrożenia tej koncepcji jest zastosowanie podejścia procesowego. Także szkoły wyższe jako instytucje generujące oraz transferujące wiedzę powinny zwrócić szczególną uwagę na procesowe zarządzanie wiedzą. Jedną z propozycji w tym obszarze jest dostosowanie procesów zarządzania wiedzą do specyfiki uczelni zgodnie z metodyką PCF (APQC).

Bibliografia

- Ahmad H., Francis A., Zairi M., *Business process reengineering: critical success factors in higher education*, "Business Process Management Journal" 2007, Vol. 13, No. 3.
- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2009.
- Boguski J., *Zarządzanie wiedzą w uczelni wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2013, nr 2.
- Boiral O., *Tacit Knowledge and Environmental Management*, "Long Range Planning" 2002, vol. 35.
- Cichoń S., *Szkoła wyższa jako nowoczesna organizacja*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja” 2013, nr 1(61).
- Cieciora M., *Wyzwania związane z zarządzaniem procesami na uczelniach wyższych w Polsce – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne” 2017, t. 1(25).
- Dąbrowa-Szeffler M., *Nauka w gospodarce opartej na wiedzy a sytuacja w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 2.
- Dziechciarz J., *O pojęciu jakości w pomiarze efektów pracy uniwersytetu*, „Ekonometria” 2015, nr 50.
- Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2016.
- Grela G., *Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 35.
- Jantoń-Drozdowska E., Majewska M., *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, wyd. EJB, Kraków 2002.
- Leja K., *Doskonalenie przepływu wiedzy w uczelni wyższej*, [w:] Gołębiowski T., Dąbrowski M. i Mierzejewska B. (red.), *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekono-

- micznych, Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej 23 czerwca 2005 r. w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Warszawa 2005.
- Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2006, nr 2.
- Lundvall B.A., Johnson B., *The Learning Economy*, „Journal of Industry Studies” 1994, vol. 1, nr 2.
- Maciąg J., *Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2018, nr 1.
- Międła K., *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Mikuła B., *Istota zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- OECD, *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Polska 2000.
- Piasecka A., *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Wawak T., *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Zakładu Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie, Lublin 2008, tom 1.
- Wodnicka M., Szukalski S.M., *Outsourcing. Metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*, Difin SA., Warszawa 2016.
- Wojnarowska M., Wróbel P., *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w szkołach wyższych*, „e-mentor” 2009, nr 5 (32).
- Woźniak P., *Podejście procesowe w systemie zarządzania uczelnią*, Konferencja *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania produkcją, 2014, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T2/t2_481.pdf

Process knowledge management in a university

Abstract: The chapter presents selected aspects of process knowledge management in a university. The essence of the process approach, types of knowledge and knowledge management strategies are discussed. The authors of the chapter have proposed the identification and adaptation of knowledge management processes to the specifics of the university in accordance with the PCF methodology (APQC).

Keywords: *process approach, knowledge management, university*