

Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu

# WSPÓŁCZESNE ZARZĄDZANIE

CONTEMPORARY MANAGEMENT QUARTERLY

2/2010

**Marek Bugdol**

O zaufaniu w systemie  
wartości organizacyjnych

**Krzysztof Leja**

O uniwersytecie społecznie  
odpowiedzialnym

**Krystyna Lisiecka, Tomasz Papaj**

O modelach kompetencyjnych  
w urzędach administracji publicznej

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków  
Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Projekt okładki: Jadwiga Burek

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński – Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Wydanie I, Kraków 2010  
All rights reserved

Publikacja, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowywana bez pisemnej zgody  
Wydawcy. W sprawie zezwoleń na przedruk należy zwracać się do Wydawnictwa  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

ISSN 1643-5494

Czasopismo wydano na podstawie gotowych do druku plików pdf (*camera ready*)  
dostarczonych do Wydawnictwa UJ

Prace redakcyjne wykonane bez nadzoru Wydawnictwa UJ:  
Adiustacja językowo-stylistyczna: Dagmara Wachna  
Korekta i koordynacja wydania: Katarzyna Kopeć  
Skład i łamanie: Piotr Poniedziałek



[www.wuj.pl](http://www.wuj.pl)

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego  
Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków  
tel. 12-631-18-81, 12-631-18-82, tel./fax 12-631-18-83  
Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98  
tel. kom. 0506-006-674, e-mail: [sprzedaz@wuj.pl](mailto:sprzedaz@wuj.pl)  
Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

# SPIS TREŚCI

**Od redakcji** 7

## I. PROBLEMY WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA

**Marek Bugdol** Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych (*Trust as an Element of the Organisational Value System*) 11

**Andrea Gáspár, Katalin Takács-György** The Changes of Contribution Burdens of Agricultural Producers since the Political Transformation until now in Hungary (*Zmiany wielkości składek ubezpieczeniowych producentów rolnych od czasu politycznej transformacji do dziś na Węgrzech*) 26

**Jan Franciszek Jacko** Etyczne konteksty uzasadniania postulatu partycypacji społecznej (*Ethical Justifications of the Public Participation Principle*) 36

**Krystyna Lisiecka, Tomasz Papaj** Modele kompetencyjne instrumentem zarządzania personelem w urzędach administracji publicznej (*Competency Model as a Tool of Human Resources Management in Public Administration*) 45

**Jolanta Jasińska** Funkcja personalna a wewnętrzna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (*Human Resources Management and Internal Corporate Social Responsibility*) 58

**Krzysztof Leja** A Socially Responsible University – an Attempt to Approach the System (*Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego*) 64

**Katarzyna Dorota Kopeć** Culture and Art Sponsorship Adaptation Possibilities within the Framework of the Corporate Social Responsibility Strategy (*Możliwości adaptacji sponsoringu kultury i sztuki w strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*) 78

**Katarzyna Klimkiewicz** Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa (*Diversity Management as a Part of a Company's Pro-social Policy*) 91

---

<b>Magdalena Józwik</b> <i>Sabbatical</i> jako narzędzie realizacji filozofii <i>Work-Life Balance</i> ( <i>Sabbatical as an Instrument of Implementing Work-Life Balance Philosophy</i> )	<b>102</b>
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> Społeczny wymiar zarządzania przez projekty ( <i>Social Dimension of Management by Projects</i> )	<b>110</b>
<b>Roman Andrzej Lewandowski</b> Zarządzanie przez wartości w organizacjach ochrony zdrowia ( <i>Management by Values in Healthcare Organisations</i> )	<b>117</b>
<b>Radosław Wolniak</b> Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości w usługach medycznych ( <i>Measurement of Expected and Perceived Quality of Medical Service</i> )	<b>128</b>
<b>Mateusz Lewandowski</b> Prospołeczne aspekty zastosowania strategicznej karty wyników w organizacjach ( <i>Pro-social Aspects of Implementing Balanced Scorecard in Organisations</i> )	<b>141</b>
<b>Agnieszka Sokołowska, Wojciech Topczewski</b> Wykorzystanie wiedzy i umiejętności agenta ubezpieczeniowego w świetle społecznej odpowiedzialności firmy ubezpieczeniowej ( <i>Insurance Agent's Knowledge and Skills in the Light of Social Responsibility of an Insurance Company</i> )	<b>150</b>
<b>II. PRZEGLĄD WYDAWNICTW</b>	
<b>Przeгляд publikacji książkowych</b>	<b>163</b>
<b>III. INFORMACJE I OGŁOSZENIA</b>	
<b>Informacje dla Autorów</b>	<b>166</b>

## A Socially Responsible University – an Attempt to Approach the System

Krzysztof Leja\*

**Keywords:** university, knowledge management, organizational development, quality management, organizational culture

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

**Synopsis:** The author proposes that a socially responsible university is one that merges the following processes: knowledge management (KM) organizational development (OD) and quality management (QM) – for example TQM, EFQM. The thread is the university's organisational culture (institutional culture). In this way, the university is an open system co-operating with the environment in which the game is played for students (learners) and the finances. The main goals of the university are to create and develop an individualized knowledge and to build a competitive advantage on that basis. The key to success is to implement the third mission. The goal of the paper is to point out the essential precondition for a university's success is to understand and develop an integrated system of KM – OD – QM. The problem is illustrated by selected feedback gathered during interviews, conducted by the author, with the rectors of technical universities in late 2008 and 2009.

### Introduction

Jerzy Woźnicki, in the lecture inaugurating West Pomerania University of Technology in Szczecin, said that since the creation to this day university was a conservative innovation [Woźnicki, 2009, p.6], and stressed that medieval university was a great innovation and a contemporary university continues it, preserving traditions and changing with the times [Woźnicki, 2009, p. 8].

Modern universities, in the uncertain (and turbulent) environment, must have the ability to anticipate changes and to create an environment, not just respond to signals from the stakeholders. The key is that universities play an important role in creating knowledge society; however, they are not the only actors in this process [Barnett, 2000, s. 410].

Transformation of universities affects all areas of their activity. The field of education follows the transformative role of a university teacher (teacher-centered) in guiding students through the world of knowledge (student-centered) [Williams, 2007, p. 519, Wildt, 2007, pp. 115–118]. It also extends the interest of distance education, in particular of blended learning, linking a traditional academic education and distance education. In terms of research, more clearly than ever before, possible applications are emphasized as

\* Dr. Krzysztof Leja, Gdansk University of Technology.

well as the importance of utilitarian works, without neglecting the importance of cognition. And finally, there is the third mission of the university relates directly to the university relationship with the environment and creating conditions concerning staff and students to encourage the commercialization of technology [Wissema, 2005].

Universities need to respond to the increasing expectations of lifelong learning, addressed not only to people who have graduated from higher education institutions. Appreciating the importance of the problem, the European University Association has developed a document of recommendations for universities and governments for the development of various forms of lifelong learning [European..., 2008]. The culture-creating role of universities is also becoming more important, manifesting itself on campuses in important artistic events, as well as developing science festivals every year. An interesting example was the participation in 2009 by Gdańsk University of Technology in the so-called museums night, when visitors could see the exhibits from the natural sciences and engineering in one-night the virtual museum of technology.

Expanding the universities offer, however, is not been accompanied by a comprehensive analysis of the academic institutions. Rather, it is dominated by short-term projects. The most glaring example is the lack of a strategy for higher education in Poland, which should be starting point for detailed solutions.

The author of the paper intends to identify ways to improve the most valuable university resource—knowledge. The author proposes to develop a systematic approach by combining elements of knowledge management, improving the organization of the university (organizational development) and the improving quality of services (quality management) with the help of TQM and EFQM, seeing the key role in improving the institutional culture.

The established method is to analyse and verify selected works of both world and national literature and to use the author's experience, gained during international projects and many years working in university administrative and faculty authorities.

The summary of work represents the opinions of rectors, of selected technical universities, interviewed by the author, in the period from August 2008 to May 2009, on the importance of the social responsibility of universities.

### Three pillars of the university management

Bogdan Wawrzyniak [1999, p. 213] distinctly noted, The traditional split into private and public institutions does not make much sense. Although there are still differences between them, visible today, perhaps irrelevant tomorrow. Wawrzyniak [1999, p. 214] notes, Traditionally understood public institutions, first of all, should meet the needs of a diversified set of shareholders [BW] and this is the essence of its social responsibility.

Referring to Wawrzyniak's concept to the academic institution, one can say that the university meets social responsibility when it becomes an organization serving the environment (internal and external stakeholders) to satisfy their expectations. In response, the university creates mechanisms (regulators) to enable compliance with these demands, by:

- Creating relationships of trust among stakeholders,
- Encouraging the professionalisation of management,
- Becoming a learning organization,
- Fostering innovative ideas and structures.

To succeed, it is necessary to ensure the adaptability of the university, namely to create an organizational culture conducive to innovation, entrepreneurship and changes [see Wawrzyniak pp. 226-239; Leja 2008, p. 64].

University management as a complex organization is of interest to many authors. For example, Shoham and Perry [2009, p. 227-246] explain the importance of knowledge management as a source of changes in the management of the academic institution by stating the symbols: KM-M-CM (knowledge management as a mechanism for change management). The authors put the proposition that the model will change the university's role from that of institution's knowledge to the learning organization [Shoham, Perry, 2009, p. 227]. The key to success is to find and provide the academics the answer to the questions about the reason for the proposed change (why?), to indicate the change agents (who?), and to show the essence of change (what?) and at the end to explain the way of implementation (how?) [Ibid, p. 242].

Improving the management of academic institutions in Poland was an important issue in the Report of the OECD [Fulton et al., 2007]. It was discussed on the level of the government, as well as that of the university's representative bodies. Changes in universities should be based in their traditional roots and encourage the entrepreneurship of staff and students because, as Woźnicki [2009] aptly notes, „Nobody fully funds the university now merely because it exists” [p. 7].

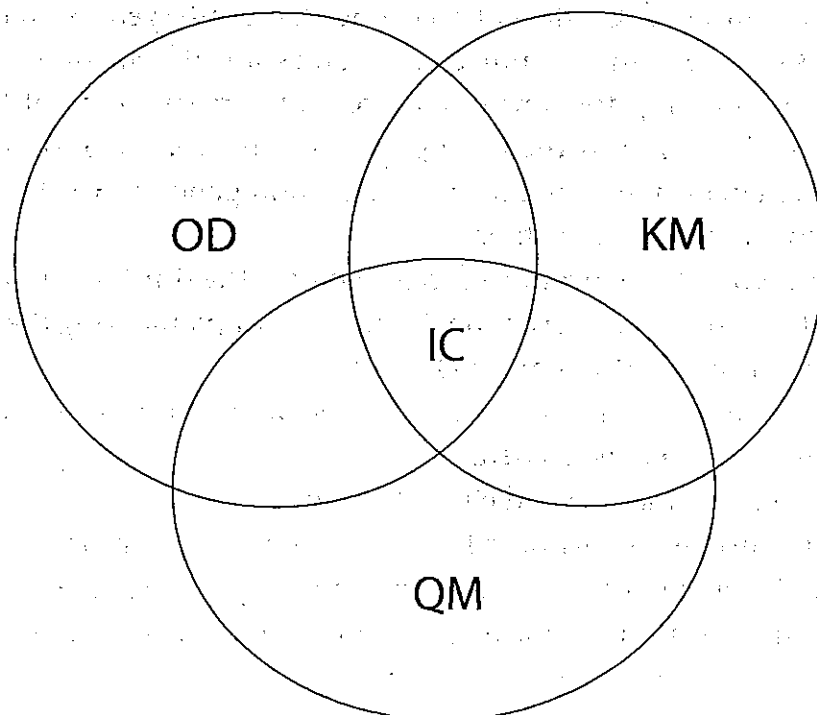


Fig. 1. Three pillars of the university management (*Trzy filary zarządzania uniwersytetem*)

Source: author's research.

This approach requires a multilateral advance towards the university, including organizational development (OD); development the processes of knowledge management (KM); and the improvement of the quality management services offered: education, research and others (QM). The common thread is the university's institutional culture (IC), also known in the literature as academic culture (Fig. 1).

### From the university as mechanism to the university as a culture

Organizational development means changing the strategy, creating a climate for encouraging individual needs and expectations of the environment, establishing and using good practices, fostering an openness to change the structures and roles of individuals, cooperating in order to exercise both unique and unused competences, and improving staff communication and motivation [Grievess, 2000, p. 350]. Humboldtian, traditional university organization is mechanistic, which was the *raison d'être* in a stable environment. The modern university operates in an uncertain environment, making it necessary to seek new solutions, including the re-organization of the university.

Morgan claims [2001], „...Now ends a time of structured organizations and begins the era when understanding the ability to facilitate and support the processes of self-organization is crucial” [p. 11]. This assertion can be applied to academic institutions. ~~Traditional structures (faculties – cathedrals) are not able to cope with the development of interdisciplinary research and education [see Enders, 2001, p. 3–24].~~ Recently, in Polish universities, the tendency to create new structures, usually associated with ongoing projects, has surfaced. Centers of excellence have emerged – business incubators, technology parks set up around the universities, and spin-off's are only some examples.

Researchers are looking for new models for universities. One of the interesting ideas, presented by Wissema, is the third generation university of (in contrast to the medieval – first generation; humboldtian – the second generation). The characteristic of third generation university is as follows:

- Treating the commercialization of technology as the third mission of universities
- Aspiring to become an international center for implementing the transfer of the know-how carousel [Wissema, 2005, p. 41]
- Creating interdisciplinary teams as the basic organizational units, which will be created and dissolved as needed.
- Conducting both massive and elite education.
- Treating English as the primary language of communication.
- Assessing the quality of the basis of the appeal system (peer review).
- “Coopetiting” with others for human and financial resources (“co-opetition” = co-operation + competition) [Wissema, 2005, p. 47ff].

The organizational axes of the third generation university are project teams, and coordination axes are faculties. The result can be achieved in that model of the university is Morgan's metaphor – organization as an alive organism, which is an open system.



The university, whose structure is presented in Figure 2, is characterized by a self-regulatory capacity, by providing the self-organization of its staff. The university's autonomy is the freedom to acquire and use resources provide to obtain results valid from the viewpoint of the university environment:

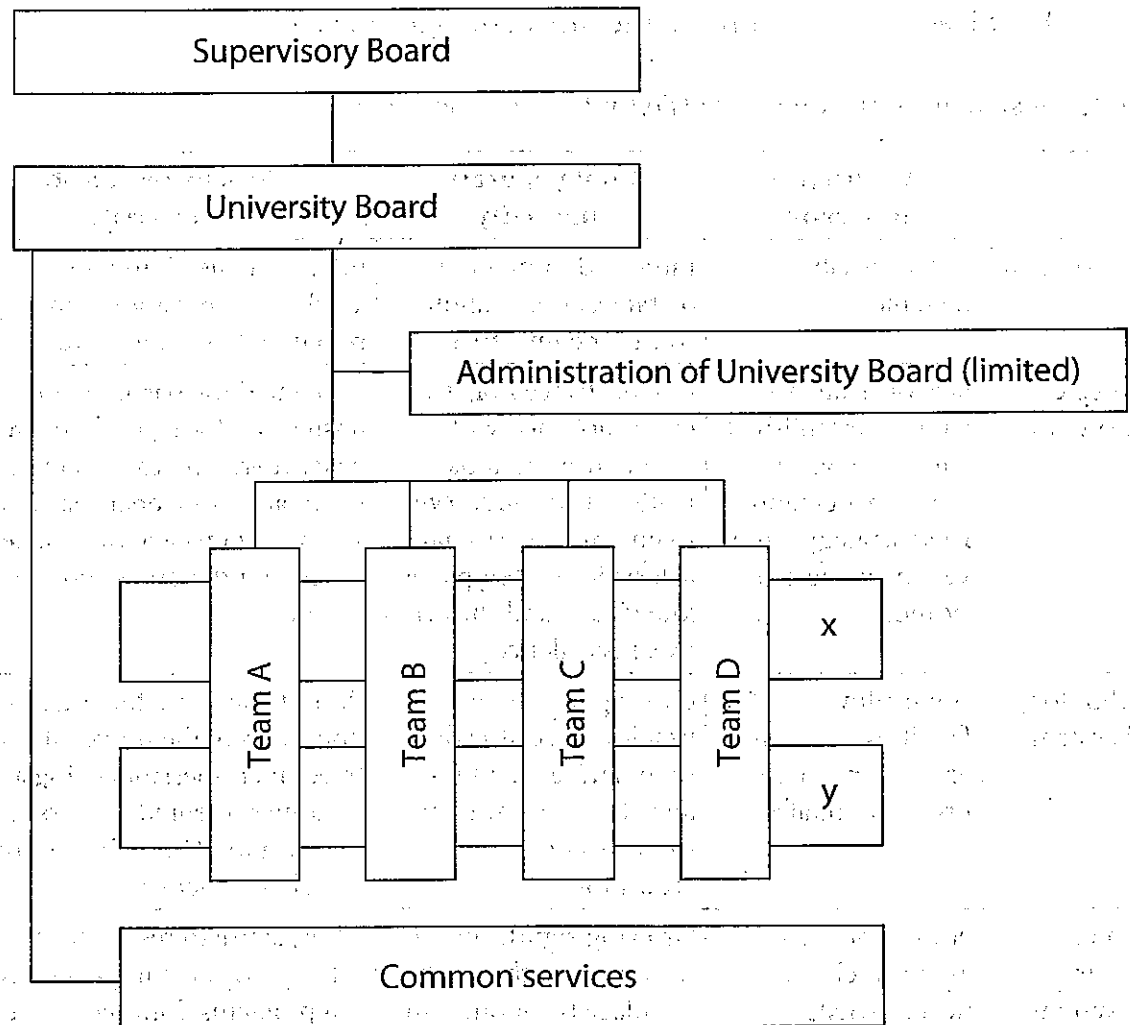


Fig. 2. The organizational structure of the 3rd generation university (*Struktura organizacyjna uniwersytetu trzeciej generacji*)

Source: [Wissem, 2005, p. 52].

The role of different subsystems of the university are evolutionary changes (see tab.1), and the university becomes part of a national culture, and even a civilizational heritage [Woźnicki, 2009, p. 7].

The open university system is characterized by the necessary diversity, which corresponds to the diversity of the environment and the principle of equifinality denoting the multiple ways of achieving goals, which is synonymous with the flexibility of the university [see Morgan, 2005, p. 48–49]. It is important for the assessment of the relationship with the university environment and to seek answers to questions about [see Morgan, 2005, pp. 67–68]:

- The nature of the environment – clearly defined (stable or turbulent),
- Type of strategy – from the lack of strategy to keeping the competitive advantage, seeking new opportunities through competition or cooperation.
- Type of technology – to standardize the process, the autonomy of the staff, and the openness to looking for a more flexible organization,
- Factors affecting the main values and patterns of organizational culture, and
- Organizational structures of the university (see table 1).

**Tab. 1.** Subsystems of the university (*Podsystemy uniwersytetu*)

	<b>Traditional university</b>	<b>Contemporary university</b>	<b>Socially responsible university</b>
Environment	stable, reliable, predictable,	more and more unpredictable, appreciation role of the university	unpredictable, dominant role as a public organization, growing expectation from the university
Strategic subsystem	lack of strategy or strategy established without environment participation, rigid strategy – university as the close system.	lack of strategy or strategy established without environment participation, less rigid, trying to link university characteristic as a temple of knowledge and the centre of excellence	elaborated the participation of businesses, local government and NGO representatives, incremental, treating university as an open system favours activity and learning both individuals and organization
Technology subsystem	some allowance, but faculties and chairs are the university organizational axes	creating new structures besides those already dominating: faculties and chairs, administrative procedures standardization	Project teams are the organizational axis of the university, more freedom, professionalizing and customer oriented university administration (Mintzberg's professional bureaucracy)
Human-culture subsystem	ethos, knowledge as authotelic value, knowledge assigned to the position, strong significance of the university hierarchy, rector's election by the state or academic oligarchy, elite education	Growing significance of university as the working place (economic-instrumental attitude), decreasing significance of ethos, strong significance of the university hierarchy, rector's election by academic oligarchy massive education, inequality in accessing to higher education	ethos, allure to research and solving the most important social problems dominate culture of sharing the knowledge, created skepticism independent of the position, rector's open competition election (tender), elite education (master's and doctorate level) besides massive education (bachelor's), equality in accessing to higher education – obligatory fee and extended scholarship system
Structure subsystem	a rigid mechanism, close, temple of knowledge favours the supervision, domination of the I & II mission	a rigid mechanism, close/open, I & II mission and the beginning of the III mission	open organization favours staff and students entrepreneurship, importance of the I, II and III missions are the same.

Source: author's research based on [Morgan, 2005, ryc. 3.1, p. 51; ryc. 3.3, p. 69].

The transformation of universities confirms Morgan's thesis that the organization is a cultural phenomenon, and the role of leadership has changed from decisions regarding structure and responsibilities to create conditions that support the development of desired patterns. Although the university authorities are able to convince others to recognize their own reasons (their own image), but this picture emerges from the images of individual contributors [see Morgan, 2005, pp. 152–160].

### The significance of organizational culture in knowledge management at the university

The core of a knowledge-based university is strong and ancillary leadership [Evans, 2005, p. 58; Leja, 2006a, pp. 17–22]. Leadership creates conditions for flexibility in human [Piórkowska-Wojciechowska, 2008, pp. 94–105], material [Jasiński, 2008, pp. 106–114], informational [Gospodarek, 2008, pp. 127–147] and relationship resources [Krupski, Bąkowska and Piwoni-Krzeszowska, 2008, p. 148–163]. The key to success is to create an organizational culture that favours knowledge sharing and, widely speaking, the removal of organizational and cultural barriers that hinder the flow of knowledge in the university [Davenport, Prusak 2000, p. 97; Leja, 2006b, p. 113–115].

Morawski [2006, p. 226] proposes a knowledge management system, consisting of the following elements:

- Objectives (knowledge management strategy),
- Human beings (management of knowledge workers),
- Organizational structure (organizational forms of knowledge), and
- Technology (information management).

Organizational culture is centrally located in the system. Morawski calls it „the ideological background of professional knowledge flow processes” [Ibid]. This approach is very useful in the debate on knowledge management in academic institutions.

Latusek for Hackett show that organizations [including universities – KL] need a cultural transformation towards the culture of knowledge promotion [Latusek 2008, p. 180]. The identification of knowledge as power should be replaced by the supportive sharing of knowledge and the treatment knowledge as the most important value.

From discussions with rectors of some Polish technical universities, it appeared that overcoming organizational divisions and inducing workers to share knowledge are major obstacles facing universities [Interviews, 2008–2009]. Another problem is the rigid and hierarchical structure of the university, which does not promote cooperation in order to carry out interdisciplinary research and education. Rectors recognize that cooperation is often more difficult „between chairs” than at international level [Interviews, 2008–2009]. Multi-organizational units should accompany rigid university structures, and universities should create multifunctional teams. Rectors, whom the author interviewed, stressed that they have encountered strong resistance in this process.

The rector of one leading Polish technical university found the success that the university statute introduced the possibility for the submission the proposal to transfer the

chair from one faculty to another to the Senate by the rector alone. Until now, the proposal required the consent of the relevant council departments. This seemingly cosmetic change has a far-reaching importance and certainly reinforces the authority of the rector [Interviews, 2008–2009].

Because of the low salaries at universities, staff take additional jobs, which is reflected at the level of research. The author's observation shows that the system of quality assessment of scientific work (with some exceptions) does not stimulate teachers, but compares to the opinion of trade unions in the case of an emergency worker's dismissal.

The omnipresent and excessive use of academic titles is on one hand is out of respect for professors and, on the other, complicates communication and practically blocks the realization of young workers from one of the important features of the scientific ethos, which is organized skepticism („knowledge is apparent from his position”).

Improving organizational culture as „the ideological background” of knowledge management [Morawski, 2006, p. 226] in the university requires:

- Clearer reorientation to the outside [see Fulton et al., 2007].
- Reconstruction of the traditional relations master (a guide to knowledge) – student (a person whose goal is to solve interesting problems of cognition and those that are important from the standpoint of society).
- Evolution of teaching methods from the so-called announcing (*teacher-centered*) to active (*student-centered*).
- Assessing the quality of education on effects (graduates' competences), not merely checking formal requirements [Chmielecka, 2008].
- Broadening the field of entrepreneurship for the university staff.
- Cultivating characteristics of the university ethos: universalism, communalism, disinterestedness and organized skepticism.

### The significance of organizational culture in quality management at the university

Quality management is the third pillar of university governance (ryc. 1). In the literature, one can find a great deal of work on the EFQM (European Foundation of Quality Management) model implementation [see, e.g., Davies et al., 2007, p. 382–401; Tari, 2006, p. 170–188; Calvo-Mora et al., 2006, p. 99–122], which are the roots of TQM. Implementation of the various elements of the EFQM model is not meant to achieve excellence by the organization because it is equally important to their coordination [Calvo-Mora et al., 2006, p. 101–104]. The authors of the cited work positively verified the hypothesis, stating that leadership has a positive impact on human resources management, strategy and planning, and partnerships and resources. Planning and strategy have a positive impact on human resources management, partnership and resources and process management. Human resources management and partnership and resources have a positive impact on the management processes [Calvo-Mora et al., 2006, p. 112].

The basic condition for success in implementing a quality management model, according to the author of this paper, is to provide an organizational culture conducive to knowledge sharing. There are, however, many barriers. Indeed, academic culture has the following characteristics that distinguish it from the commercial sector and hamper the implementation of quality management system [Davies et al., 2007, p. 384–389].

- Management – collegiality dominates over managerial style,
- Individualism of academic staff (dominate over the team's work),
- Academic freedom and organized skepticism,
- Authority of knowledge (stemming from academic position) dominates the authority of power (arising from his position),
- Academics' reaction to the "new" terminology of quality management systems (stakeholders, customers, educational services, etc.), and
- Established conviction between academic society that each university is unique and impossible to standardize.

An academic culture study of several British universities leads to the conclusion that the critical success factors are: emphasizing the importance of teamwork rather than the individual, supporting teachers' self-improvement, encouraging, and fostering the university environment. Research does not clearly indicate the importance of university management style and academic freedom in implementing a quality management system or marginal importance of quality management terminology [Davis et al, 2007, p. 396–397]. In practice, this means that one should select teachers who prefer teamwork and show them importance of the EFQM model for individual processes and carrying out a pilot implementation.

Newby [1999] points out that *the barriers to introducing total quality approaches are more likely to lie in the prevailing culture of higher education and the tendency, if not checked, for organizations to 'regress' to long standing and tradition* [p. 267]. He adds that the realization of this idea requires the professionalization of university management [Ibid, p. 269]. Changing the approach to quality management needs to strengthen the role of external factors and improve the processes governing the quality.

The core values of the university that has implemented a quality management system are responsibility at the operational level (including management decentralization), flexibility and creativeness of using of resources (human, material, financial, relationship and information [see Krupski, 2008, p. 87–164]) and belief that the quality of services affects customers (internal and external), and last but not least be convince on the necessity to improve the quality [Newby, 1999, p. 270] (fig. 3)

Newby [1999] wonders whether the implementation of procedures and standards related to a quality management system, does not lead to university's focus on adapting to external expectations, reducing the pressure for innovation, creativity and flexibility [p. 271]. On the other hand, creating a culture of success is valuable, and the benefits from the transformation of academic culture towards a more open university will include changing stereotypical thinking about the role of the university as a temple of knowledge.

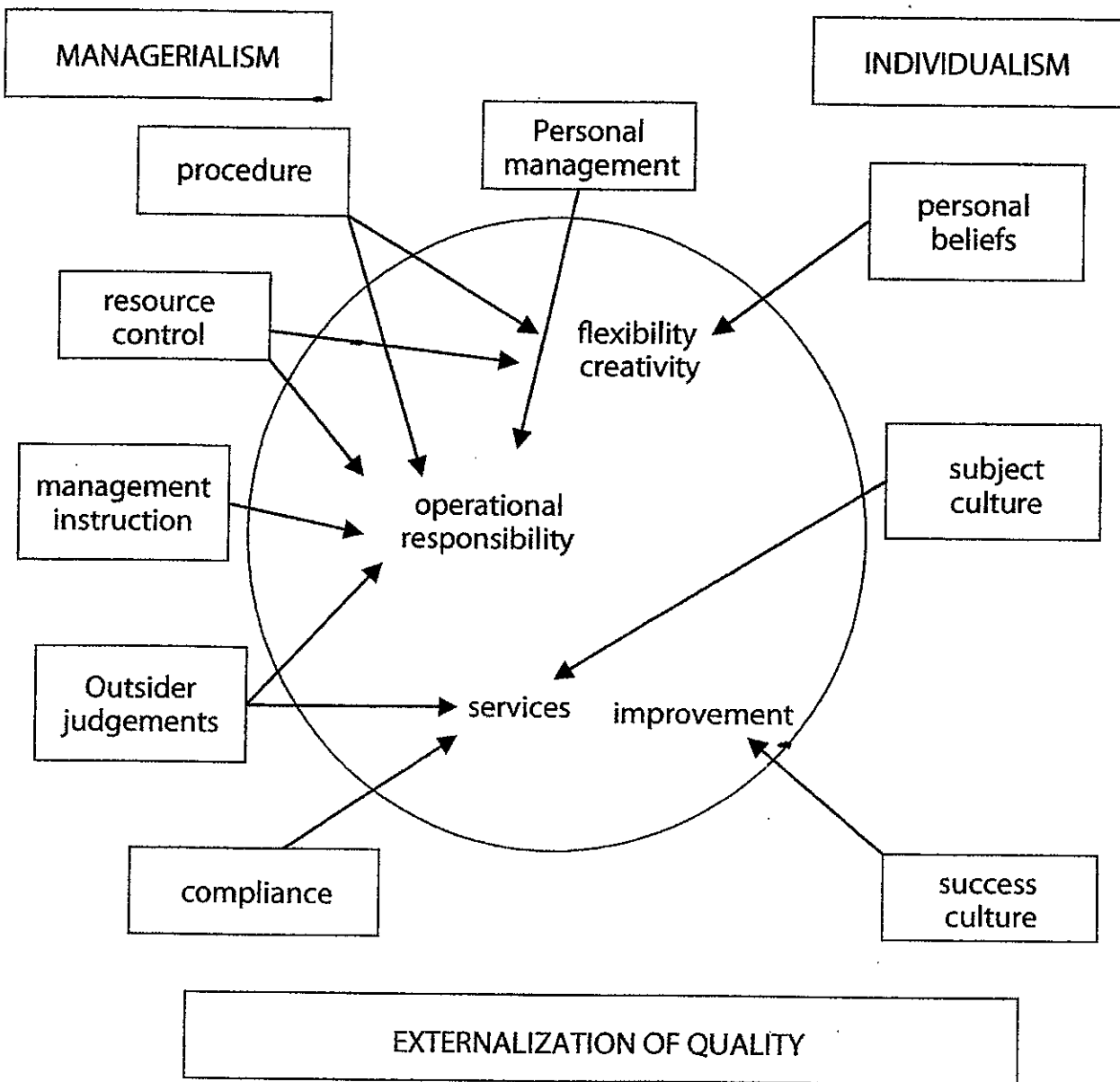


Fig. 3. Cultural challenges to TQM values (*Wyzwanie kulturowe dla wartości TQM*)

Source: [Newby, 1999, 270].

## Conclusions

The study proposes an approach to improving a university in the context of its growing social responsibility. The author's attempt is to show the importance of organisational (institutional) culture in improving university management and fulfilling its social mission. The institutional culture as a common thread plays the central role in improving the organisation (OD), knowledge management (KM) and quality management (QM). In the author's opinion it confirms the need to develop a systematic evaluation of universities as important institutions of public life.

## Bibliography

1. Barnett R., (2000), *University knowledge in the age of supercomplexity*, „Higher Education”, vol. 40, no. 4.
2. Bonaccorsi A., Daraio C. (eds.), (2007), *Universities and strategic knowledge creation*, Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton.
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. Cameron K.C., Quinn R.E., (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Davenport Th.H., Prusak L., (2000), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
6. 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.
7. Enders J., (2001), *A chair system in transition: Appointments, promotions, and gate-keeping in German higher education*, „Higher Education”, vol. 41.
8. Etzkovitz H., Leydesdorff L. (eds), (1997), *Universities and the Global Knowledge Economy. A triple helix of university – industry – government relations*, Pinter, London and Washington.
12. Evans Ch., (2005), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
13. Fulton O., Santiago P., Edquist Ch., El-Khawas E., Hackl E., (2007), *OECD Reviews of Tertiary Education Poland*, OECD.
14. Gospodarek T., (2008), *Elastyczność zasobów informacyjnych*, [w:] R. Krupski (ed.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
15. Grievies J., (2000), *Introduction: the origins of organizational development*, „J. Management Development”, vol. 19, no. 5.
16. Jasiński B., (2008), *Elastyczność zasobów rzeczowych*, [w:] R. Krupski (ed.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
17. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (eds.), (2008), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe i Profesjonalne, Warszawa.
18. Kowalczyk A., Nogalski B., (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
19. Krupski R., Bąkowska-Morawska U., Piwoni-Krzeszowska E., (2008), *Elastyczność zasobów relacyjnych*, [w:] R. Krupski (ed.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
20. Kwiatkowski S., (2001), *Szkoły wyższe – przykład organizacji nieinteligentnych*, [w:] Tworzenie organizacji, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
21. Latusek D., (2008), *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
22. Leja K., (2006), *Uniwersytet tradycyjny-przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i szkolnictwo wyższe” nr 2 (28).
23. 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.
24. Leja K., (2008), *Uniwersytet organizacją służąca otoczeniu*, [w:] K. Leja (red.), *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk.
25. Mikuła B., (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
26. Morawski M., (2006), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
27. Morgan G., (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
28. Morgan G., (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
29. Newby P., (1999), *Culture and quality in higher education*, „Higher Education Policy”, vol. 12.
30. Nonaka I., Takeuchi H., (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
31. Perechuda K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
32. Piórkowska-Wojciechowska K., (2008), *Elastyczność zasobów ludzkich*, [w:] R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
33. Probst G., Raub S., Romhardt K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

34. Shoham S., Perry M., (2009), *Knowledge management as a mechanism for technological and organizational change management in Israeli universities*, „Higher Education”, vol. 57.
35. Sikorski Cz., (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia – strategie – metody*, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego.
36. Sveiby K.E., (1997), *The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
37. Sveiby K.E., (2005), *Dziesięć sposobów oddziaływania wiedzy na tworzenie wartości*, „e-mentor” nr 2, Warszawa.
38. Tari J.J., (2006), *An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university*, „Journal of Educational Administration”, vol. 44, no. 2.
39. Wawrzyniak B., (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext Warszawa.
40. 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.
41. Williams P.J., (2007), *Valid knowledge: the economy and the academy*, „Higher Education”, vol. 54.
42. Wissema J., (2005), *Technostarterzy. Dlaczego i jak?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
43. Woźnicki J., (2007), *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa.
44. Woźnicki J., (2009), *Uniwersytet – konserwatywna innowacja*, „Forum Uczelniane”. Pismo Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie”, nr 1 (1).
45. Wywiady z rektorami wybranych uczelni technicznych (2008–2009) w ramach projektu badawczego habilitacyjnego MNiSzW nr N 115 0732 33, materiał niepublikowany.

### Electronic Bibliography

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

---

## Uniwersytet społecznie odpowiedzialny – próba ujęcia systemowego<sup>1</sup>

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. *organisational development*) oraz doskonalenia jakości oferowanych usług (ang. *quality management*) z wykorzystaniem TQM oraz EFQM, kluczową rolę upatrując w doskonaleniu kultury instytucjonalnej (organizacyjnej), będącej spoiwem uniwersytetu. 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 zintegrowanego systemu OD – KM – QM.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał w ramach projektu badawczego MNiSzW, N115 0732 33.



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.

W artykule 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 wypełniania jej misji społecznej. Pokazano również, że kultura instytucjonalna jako spoiwo jest centralnym elementem doskonalenia organizacji, zarządzania wiedzą oraz zarządzania jakością.

Doskonalenie zarządzania instytucjami akademickimi w Polsce staje się ważnym tematem poruszanym w Raplocie OECD, 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”.

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).

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.

Tradycyjne struktury wydziałowo-katedralne nie są w stanie sprostać rozwijaniu interdyscyplinarności badań i kształcenia. 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*.
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*).

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 pożądanym wzorców zachowań. Władze uczelni co prawda przekonują innych do uznania własnych racji (własnego obrazu), jednak ten obraz wyłania się z obrazów poszczególnych współpracowników.

Uniwersytet podporządkowany wiedzy to taki, w którego centrum znajduje się silne i służebne przywództwo, stwarzające warunki do elastycznego wykorzystania zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych i relacyjnych. Kluczem do sukcesu jest tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i – szerzej ujmując – usuwanie barier organizacyjnych oraz kulturowych utrudniających przepływ wiedzy w uniwersytecie.

Zarządzanie jakością jest trzecim filarem zarządzania uniwersytetem. P. Newby podkreśla, że efektywne wdrożenie systemu zarządzania jakością w uczelniach napotyka na przyzwyczajenie instytucji akademickich do trwania i tradycji, dodając, że urzeczywistnienie tej idei wymaga profesjonalizacji zarządzania. 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), przeświadczenie, że o jakości usług decydują klienci (wewnętrzni i zewnętrzni) oraz przekonanie o konieczności doskonalenia jakości.