

# Wybrane aspekty wykorzystania pro jakościowych systemów zarządzania w szkolnictwie wyższym

<https://doi.org/10.33141/po.2009.10.10>

*Piotr Grudowski*

Przeład Organizacji, Nr 10 (837), 2009, ss. 38-40  
www.przeładorganizacji.pl  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**P**odstawowym warunkiem skuteczności systemu zarządzania jest umiejętność identyfikacji i podjęcia działań w odniesieniu do tych czynników związanych z procesami organizacji, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia przyjętych celów strategicznych. Zyskująca coraz większe uznanie i coraz powszechniej aplikowana orientacja procesowa w szczególności sposób docenia uczenie się poprzez doświadczenie, na bazie którego umotywowani pracownicy wprowadzają w realizowanych procesach zarówno przełomowe innowacje, jak również drobne udoskonalenia [1]. Zarządzanie procesami powinno być więc realizowane w ramach grupowego procesu uczenia się, aktywnie wspierającego wprowadzanie zmian.

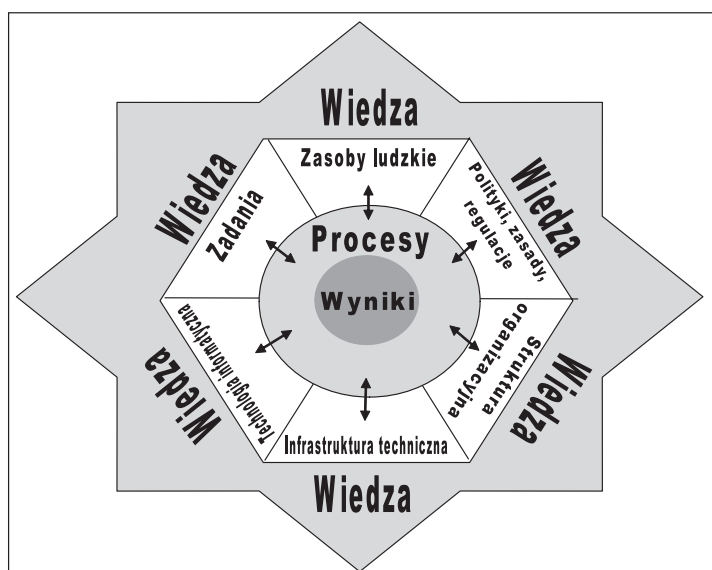
R. Burlton [2] zauważa, że współczesne organizacje, również te świadczące usługi publiczne, powinny być zarządzane w sposób holistyczny (rysunek 1), tworząc i wykorzystując odpowiednią strukturę systemu zarządzania – ściśle procesową lub procesowo-funkcjonalną. Usprawnianie procesów musi być we-

dług tego autora czynnikiem inicjującym stałe pogłębianie wiedzy w organizacji. Organizacje doskonalące swoje procesy powinny w odpowiedni sposób zarządzać wiedzą po to, by wykorzystać interakcje wiedzy jawnej i ukrytej w niekończącym się procesie uczenia. Działania usprawniające należy prowadzić w ujęciu iteracyjnym. Aby osiągnąć założone cele, działania doskonalące muszą być wprowadzane i analizowane sukcesywnie w ramach systematycznego procesu pozyskania wiedzy.

Zarządzanie wiedzą (ZW), którego głównym celem jest zapewnienie odpowiedniej wiedzy właściwym osobom we właściwym czasie, stało się obecnie znaczącą dyscypliną naukową, w ramach której opracowano wiele oryginalnych metod, technik i narzędzi coraz szerzej stosowanych w praktyce różnych organizacji. Według E. Skrzypek [7] przewaga konkurencyjna bazująca na elastyczności, kreatywności oraz szybkości dostosowania do zmieniających się dynamicznie warunków otoczenia, wymaga wiedzy i zarządzania nią. Według W. Karwowskiego [4] ZW powinno charakteryzować się następującymi cechami:

- opierać się na strategii organizacji przyjmującej, że wiedza jako kapitał intelektualny, stanowi kluczowy, niezbędny do osiągnięcia celów zasób;
- wykorzystywać podejście procesowe, w ramach którego informacje są pozyskiwane, przetwarzane, organizowane, analizowane i syntezowane, a następnie rozpowszechniane w odpowiedniej dla użytkowników formie<sup>\*)</sup>. Podejście takie sprawia, że organizacja integruje się poziomo, tworząc warunki do współpracy wszystkich obszarów funkcjonalnych;
- promować kulturę dzielenia się zamierami, wartościami i wiedzą.

Jednym z zasadniczych celów ZW jest eksternalizacja, konwersja cennej dla organizacji wiedzy ukrytej, będącej w posiadaniu poszczególnych osób, w wiedzę formalną, jawną, która staje się własnością całej organizacji. Wiedza jawna i ukryta według I. Nonaki i H. Takeuchiego [6] są komplementarne – wiedza ukryta podlega konwersji w wiedzę jawną, a ta podlega przyswojeniu i internalizacji, budując pokłady wiedzy ukrytej. W nawiązaniu do tej



Rys. 1. Model struktury zorientowanego procesowo systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

zależności autorzy ci wyjaśniają różnicę pomiędzy mającą niewymierny charakter wiedzą a informacją, która powstaje z wiedzy wyodrębnionej z pewnej przestrzeni i transferowanej do postaci materialnej.

Problematyka zarządzania wiedzą nabiera specjalnego charakteru w przypadku wyższych uczelni, gdyż stanowi ona istotę ich działalności. Dlatego też, rozważając modele systemów zarządzania odpowiednie dla placówek szkolnictwa wyższego, należy zwrócić szczególną uwagę na te aspekty, które mogą zarządzać wiedzą w uczelniach skutecznie wspierać.

W opracowaniu tym zawarto rozważania, których celem jest wskazanie potencjalnych możliwości integracji zarządzania wiedzą w ramach coraz powszechniej stosowanych w szkolnictwie wyższym mechanizmów systemowego zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem orientacji na procesy.

### Systemowe podejście do zarządzania w szkolnictwie wyższym a zarządzanie wiedzą

**O**becne uwarunkowania towarzyszące funkcjonowaniu wyższych uczelni w Polsce sugerują, by jako bazę do wprowadzania systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania traktować wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK) bazujący na wytycznych ENQA. Wprowadzenie w uczelni wyższej WSZJK, stanowiące od lutego 2009 r. formalny wymóg akredytacyjny określony przez PKA, może być znaczącym krokiem naprzód, jeśli chodzi o postulowaną od dawna przez wiele środowisk modernizację modelu zarządzania w szkołach wyższych. Z uwagi jednak na ramowy charakter elementów WSZJK, brak ich procesowego ujęcia w kontekście całokształtu działań uczelni oraz brak precyzyjnie zdefiniowanych mechanizmów doskonalących, wydaje się on być jedynie wstępnym etapem w procesie niezbędnej transformacji zarządzania uczelniami. Trzeba zaznaczyć, że, jak pokazuje praktyka, na podstawie siedmiu wskazanych przez ENQA elementów WSZJK, możliwe jest stworzenie zaawansowanych, bardzo skutecznych mechanizmów projakościowych o dużym poziomie zgodności z filarami filozofii TQM.

Wiele argumentów przemawia za integracją ZW z mechanizmami normatywnych systemów zarządzania, zwłaszcza tych najbardziej rozpowszechnionych – wg norm ISO serii 9000. Wprowadzanie systemów zarządzania jakością (SZJ) według opinii zdecydowanej większości teoretyków i praktyków zarządzania można bowiem uznać za główny czynnik promujący dobre praktyki zarządzania, zwłaszcza w zakresie niezwykle pożytecznej orientacji procesowej [3]. Zorientowane procesowo normatywne systemy zarządzania jakością, stanowiąc solidną płaszczyznę sprawnego komunikowania się, pomagają budować globalną sieć relacji ze stronami zainteresowanymi oraz umożliwiają skuteczną akumulację i konwersję wiedzy w organizacji.

Wdrażanie i stosowanie normatywnych systemów zarządzania stanowi swoisty proces kodyfikacji wiedzy, sprowadza się bowiem do eksternalizacji wiedzy ukrytej w trakcie projektowania księgi jakości, procedur i innych dokumentów oraz internalizacji wiedzy jawnej poprzez praktyczne stosowanie opracowanych dokumentów w trakcie realizacji różnych procesów w organizacji przez pracowników.

Przywołując pogląd zaprezentowany przez I. Nonakę i H. Takeuchiego, można stwierdzić, że standardy te dają impuls do formalizacji wiedzy poprzez konwersję wiedzy ukrytej w jawną.

Z tej perspektywy księga jakości, karty procesów, procedury i instrukcje mogą wspierać i materializować procesy gromadzenia wiedzy, jej transferu oraz aplikowania.

Pilną potrzebą artykułowaną przez krajowe środowiska akademickie jest stworzenie i utrzymywanie skutecznego i efektywnego repozytorium wiedzy wykorzystywanej przy zarządzaniu procesami realizowanymi w uczelni. Przy tworzeniu takiego repozytorium warto wykorzystać wymagania SZJ dotyczące dokumentacji (p. 4.2 normy ISO 9001) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (p. 6.2 normy).

Badania przeprowadzone przez Ch. Lin i Ch. Wu [5] wykazały, że najsilniejszy związek z procesem rozpowszechniania wiedzy w organizacji wykazują kolejno następujące elementy SZJ według ISO 9001:

- doskonalenie (p. 8.5 normy);
- audyt wewnętrzny (p. 8.2.2);
- przegląd zarządzania (p. 5.6);
- zadowolenie klienta (p. 8.2.1).

Wszystkie te elementy stanowią o istocie i skuteczności procesu ciągłej poprawy. Stałe doskonalenie kluczowych procesów uczelni – kształcenia czy badań naukowych wymaga doskonalenia niezbędnych w tych procesach zasobów: kadr czy infrastruktury, przy wykorzystaniu koncepcji zarządzania wiedzą. Konieczne jest przy tym uwzględnienie oczekiwań, poziomu satysfakcji nie tylko bezpośrednich grup klientów, czyli studentów oraz pracodawców, ale również pozostałych grup interesariuszy, takich jak: m.in. MNiSW, władze lokalne, KRASP, Rada Główna czy PKA.

Zgodnie z dobrymi praktykami usprawniania procesów nie należy rozpoczynać na poziomie zbyt szczegółowym. Przystępując do działań usprawniających, należy zawsze rozpoczynać od analizy aktualnych relacji z zewnętrznymi stronami, a następnie dokonać odpowiednio ukierunkowanej dekompozycji procesów głównych, identyfikując kluczowe podprocesy i działania, w których potrzebne jest wprowadzenie zmian. Proces ciągłej poprawy musi też bazować na analizie otoczenia, zarówno bliższego (inne uczelnie), jak i dalszego (rynek pracy w kraju i za granicą). Celowe jest przy tym wykorzystanie różnych form *benchmarkingu*.

Zarządzanie wiedzą musi być ściśle skorelowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podstawową przeszkodą w skutecznym tworzeniu, wykorzystaniu i powiększaniu potencjału wiedzy może stanowić autokratyczny styl zarządzania kierownictwa uczelni oraz źle pojmowana autonomia akademicka poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni, wpływające negatywnie na kreatywność, zaangażowanie pracowników i ich wolę dzielenia się wiedzą.

Zgodnie z zasadą ciągłej poprawy wdrożenie i certyfikowanie SZJ wg normy ISO 9001 powinno inicjować dalsze działania mające na celu systemowe doskonalenie organizacji. W tym celu warto rozważyć wykorzystanie samooceny na podstawie modelu doskonałości EFQM lub bazującego na nim, a dostosowanego do specyfiki organizacji sektora usług publicznych model CAF (powszechny model oceny). Oba te modele nawiązują do 8 klasycznych zasad zarządzania jakością (rysunek 2)



Dzięki wykorzystaniu modeli doskonałości można wzmocnić następujące mechanizmy systemów zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym:

- właściwe rozumienie roli przywództwa,
- systematyczną ocenę procesów i wyników organizacji,
- planowanie i wdrażanie działań doskonalących,
- konsekwentną realizację polityki i strategii,
- porównywanie się do innych organizacji (*benchmarking*),
- badanie satysfakcji interesariuszy uczelni,
- badanie satysfakcji pracowników.

Modele doskonałości dzięki wymienionym cechom są również nieocenione jako środowisko, w jakim realizowane jest zarządzanie wiedzą. Proces ten dzięki systematycznie prowadzonej samoocenie uzyskuje bowiem stabilniejsze, trwalsze podstawy, co w trudnym do sparametryzowania i skwantyfikowania środowisku, w jakim świadczone są usługi instytucji akademickich, jest nie do przecenienia.

## Podsumowanie

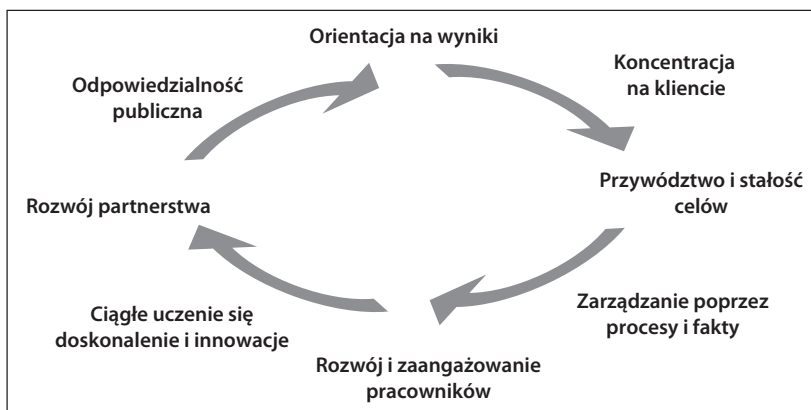
**T**rójetapowy model kreowania systemu zarządzania opartego na kryterium jakości, tzn. WSZJK → SZJ wg ISO 9001 → samoocena wg modelu doskonałości (EFQM, CAF), wydaje się być naturalnym rozwiązaniem umożliwiającym dyfuzję współczesnych tendencji mogących zoptymalizować funkcjonowanie szkół wyższych.

Jak się często zauważa, wdrożenie systemu zarządzania jakością można traktować jako metazmianę, która inicjuje proces dalszych zmian. Ma to jednak sens jedynie w przypadku, gdy kierownictwo uczelni i jej poszczególnych jednostek organizacyjnych będzie przekonane, że potrzebny jest im system aktywny, nieustannie adaptujący się wraz ze zmianami prawnymi, ekonomicznymi, demograficznymi oraz technologicznymi, a nie kolejna afera stwarzająca pozory aktywności. Konieczne w tym kontekście jest stopniowe przeorientowanie struktur organizacyjnych uczelni, z typowych pionowych struktur hierarchicznych na struktury poziome współpracujące z procesami.

Szczególne miejsce w procesie transformacji z uwagi na charakter działalności instytucji akademickich znaleźć powinny teoria i praktyka zarządzania wiedzą.

W świetle roli, jaką ze względu na skalę zjawiska odgrywają normatywne systemy zarządzania, warto rozważyć możliwość włączenia obszaru zarządzania wiedzą w strukturę wymagań dotyczących tych systemów. Postulat ten może być zrealizowany na dwa sposoby.

Pierwszy z nich to uzupełnienie wymagań odpowiednich standardów, np. normy ISO 9001 o elementy umożliwiające stworzenie podstaw infrastruktury i skutecznego funkcjonowania ZW w organizacjach z uwzględnieniem specyfiki usług publicznych. Warto przy tym podkreślić, że istniejące obecnie – standard stanowiący wymagania dla systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001), jak również wytyczne dotyczące szkoleń, zawarte w dokumencie ISO 10015, tylko w niewielkiej części



Rys. 2. Elementy leżące u podstaw modeli doskonałości

Źródło: www.efqm.org

obejmują zagadnienia stanowiące przedmiot zainteresowania zarządzania wiedzą.

Drugi sposób to opracowanie samodzielnego normatywnego systemu zarządzania wiedzą, opartego na modelu zastosowanym np. w normie ISO 9001 czy też ISO 27001.

Rozwiązania te z pewnością przyczynią się do podniesienia jakości zarządzania nie tylko w przedsiębiorstwach, ale również w organizacjach, takich jak wyższe uczelnie, które po to, by podnieść swój poziom konkurencyjności w wymiarze zarówno lokalnym, jak i globalnym muszą lepiej niż dotychczas pozyskiwać, interpretować, rozpowszechniać i stosować potrzebną im wiedzę.

dr hab. inż. Piotr Grudowski  
prof. Politechniki Gdańskiej

\* Cytowany autor przywołuje wyniki badań, według których 26% wiedzy we współczesnych organizacjach jest przechowywana w formie papierowej, 20% w formie elektronicznej, a aż 42% w umysłach pracowników.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BAWDEN R., ZUBER-SKERRITT O., *The Concept of Process Management*, „The Learning Organization” 2002, no. 3, s. 132–139.
- [2] BURLTON R., *Business Process Management: Profiting from Processes*, Indianapolis: Sams 2001.
- [3] GRUDOWSKI P., *Jakość, środowisko i BHP w systemach zarządzania*, Bydgoszcz: OPO-AJG 2004 (wyd. II).
- [4] KARWOWSKI W., *Zarządzanie wiedzą* (cz. 1), „Bezpieczeństwo Pracy” nr 11/2004, s. 11–14.
- [5] LIN CH., WU CH., *Managing Knowledge Contributed by ISO 9001:2000*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 2005, no. 9, s. 968–985.
- [6] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa: Poltext 2000.
- [7] SKRZYPEK E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, w: (materiały) VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Success 2004 – Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2004.

## Summary

The paper presents considerations concerning the relationship between quality oriented management systems and aspects of knowledge management in higher education institutions. The three-stage model of development of quality management system that comprises elements of knowledge management within process based structures of higher school has been proposed.

