

Mieczysław Morawski
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W INSTYTUCJACH SAMORZĄDOWYCH

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce wiedza nie jest po prostu jeszcze jednym czynnikiem produkcji, uzupełniającym tradycyjne źródła bogactwa i siły ekonomicznej. Jest ona jedynym istotnym dziś czynnikiem, kreującym wartość dodaną. Wiedza staje się podstawowym zasobem ekonomicznym, aktywa wiedzy stają się ważniejsze od aktywów fizycznych i finansowych. Wiedza, doświadczenie, umiejętności, kompetencje tworzą kapitał intelektualny organizacji. Zdaniem P. Druckera „[...] *wchodzimy obecnie w etap społeczeństwa wiedzy, w którym podstawowym ekonomicznym zasobem nie jest już kapitał, bogactwa naturalne czy praca, lecz jest i pozostanie wiedza, i w którym pracownicy wiedzy będą odgrywać główną rolę*”[8, s. 66].

Następuje koncentracja na wykrywaniu istniejącej wiedzy, tworzeniu nowej i wykorzystywaniu jej w postaci umiejętności, metod, innowacji i produktów. Zmienia się istota funkcjonowania nowoczesnej organizacji, będącej miejscem łączącym idee, koncepcje i technologie, materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą. Optymalne prowadzenie procesów zarządzania wiedzą daje efekt w postaci organizacji innowacyjnej, zdolnej do adaptacji i aktywnie kształtującej własną przyszłość. Osiągnięcie wysokiego poziomu podatności na zmiany jest funkcją potencjału kreatywności i uczenia się, jakim dysponuje organizacja.

Polskę czeka długi marsz do nowoczesnych rozwiązań instytucjonalnych, zarówno społecznych, jak i gospodarczych. Ich fundamenty opierałyby się na kompetencjach, wiedzy i informacji. Niepowtarzalną szansą na uzyskanie oczekiwanych rezultatów jest sięgnięcie do koncepcji, metod i wypracowanych praktyk zarządza-

nia wiedzą (*knowledge management*). W opinii M. Moszkowicza niezbędne jest stworzenie nowej formuły koordynacji procesów transformacyjnych w polskiej gospodarce, w rozumieniu zarządzania projektem, z wyznaczeniem warunków brzegowych, ścieżek krytycznych itp. „Tak rozumiana formuła koordynacji oznaczałaby konieczność podjęcia olbrzymiego przedsięwzięcia naukowego, organizacyjnego i informacyjnego nakierowanego w ostatecznym rozrachunku na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki. Podłożem teoretycznym tego przedsięwzięcia powinno być to, co dość nieprecyzyjnie nazywa się zarządzaniem wiedzą, a w sensie organizacyjnym – program badawczo-projektowy nakierowany na rozwiązywanie omawianych tu problemów” [7, s. 14-15]. Na pewno zarządzanie wiedzą powinno mieć przede wszystkim wymiar użytkowy i aplikacyjny, powinno wspomagać rozwiązywanie problemów związanych z wiedzą w każdej instytucji. Autorzy jednej z nowszych książek stwierdzają w tym kontekście: „Ważne jest, by sprecyzować cele już na samym początku wdrażania procesu zarządzania wiedzą. W przeciwnym razie program działania może być niejasny, co grozi porażką całego przedsięwzięcia. Dlatego należy uważać z nadmiernym teoretyzowaniem – wiele razy spotkaliśmy orędowników zarządzania wiedzą, którzy potrafili snuć wspańnięte wizje, ale nie byli w stanie przełożyć ich na działanie” [10, s. 9].

Zarządzanie wiedzą – niezależnie od tego, czy przybierze postać specjalnego, celowo wdrożonego, systemowo ujętego programu, czy też pozostanie jedynie luźnym zbiorem mniej lub bardziej świadomie stosowanych metod pozyskiwania i rozwijania wiedzy – będzie w coraz większym stopniu przenikać prawdopodobnie każdy proces, zjawisko czy wydarzenie zachodzące w organizacji. Można być pewnym, że tak jak onegdaj wzorcem dla innych form życia zbiorowego było przedsiębiorstwo przemysłowe opierające zasady funkcjonowania na zasobach materialnych i rozbudowanej kontroli oraz hierarchicznej podległości, tak obecnie, w epoce wiedzy i informacji, punktem odniesienia dla wszystkich instytucji będą organizacje inteligentne i uczące się, zorientowane na wzrost zaangażowania emocjonalnego i merytorycznego nieustannie doskonalących się profesjonalistów, dla których zasadniczym wyznacznikiem postępowania jest wysoki poziom wrażliwości wobec oczekiwań klientów danej organizacji. W takim kierunku będzie również zmierzał rozwój instytucji samorządowych, o czym przekonują liczne przykłady urzędów gmin czy miast w Polsce.

Celem opracowania jest przedstawienie przebiegu budowy strategii zarządzania wiedzą w instytucji samorządowej na tle podstawowych założeń koncepcji zarządzania wiedzą. Właściwe implementowanie strategii służy kreowaniu kompleksowego systemu zarządzania wiedzą.

Niniejsze opracowanie ma charakter teoretyczny i jest wynikiem studiów literaturowych oraz wniosków z nich wynikających, a także szeroko pojętych obserwacji poczynionych przez autora (m.in. w trakcie niesformalizowanych wywiadów przeprowadzonych z burmistrzami i prezydentami wybranych miejscowości).

2. Podstawy zarządzania wiedzą

Sięgając do historii sukcesów i porażek wielu organizacji, uświadamiamy sobie, że problemy zarządzania wiedzą występowały zawsze. Z procesem zarządzania wiedzą w różnych jego aspektach mieliśmy do czynienia w nowoczesnie funkcjonujących organizacjach, nie nazywając obserwowanych zjawisk w ten właśnie sposób. „Był on jednak mniej lub bardziej uświadomiony przez zarządzających i mniej lub bardziej scentralizowany. Idee stworzone przez firmy konsultingowe w pełni uświadomiły innym organizacjom istnienie zarządzania wiedzą, które teraz starają się ów proces uchwycić i ustrukturyzować w celu podniesienia poziomu generowania i wykorzystywania wiedzy traktowanej jako zasób” [6, s. 70]. Tym, co tak naprawdę jest nowe w zarządzaniu wiedzą, jest przede wszystkim sama świadomość występowania tego procesu [11, s. 35]. „Nikt bowiem wcześniej nie analizował mechanizmów i procesów w biznesie z punktu widzenia pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy” [12, s. 6]. Jego świadomość zmusza przedsiębiorstwa do ciągłego zdobywania, wzbogacania i stosowania wiedzy. W czasach szybkich, permanentnych zmian i narastających współzależności wiedza jest postrzegana jako czynnik pozwalający ograniczyć obszar niepewności, a jednocześnie powiększający poziom jej tolerowania, umożliwiając szybką reakcję na ciągle zmieniające się potrzeby klientów, błyskawiczną reorientację na wschodzących i gasnących rynkach, tworzenie nowych programów rozwoju, technologii i produktu. Pracownicy zaczynają „żyć i oddychać” wiedzą, odczuwać intelektualny niepokój i napięcie, funkcje poznawcze – pobudzone ciekawością i chęcią sprostania wyzwaniom – są nastawione na kreowanie wiedzy w różnych jej postaciach. Zarazem zarządzanie wiedzą uruchamia mechanizm pozwalający na czerpanie wiedzy z zasobów, którymi dysponują już nie tylko pracownicy, ale również sprzedawcy, dostawcy, klienci, kooperanci i inni interesariusze organizacji. Koncepcja zarządzania wiedzą otwiera organizację na jej otoczenie, zachęca i zmusza jednocześnie do aktywnego czerpania wiedzy z różnych jej źródeł.

Zarządzanie wiedzą dotyczy następujących aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa [4, s. 384]:

- dyfuzji wiedzy z poziomu indywidualnego na poziom zespołu i organizacji,
- wspierania konwersji wiedzy cichej na jawną,
- tworzenia nowej wiedzy i transferu wiedzy do innych części firmy,
- uzyskiwania dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych,
- wykorzystania wiedzy w postaci wypróbowanych praktyk do podejmowania decyzji,
- przechowywania wiedzy i jej optymalnego udostępniania pracownikom,
- wbudowania wiedzy do procesów, produktów i usług,
- przedstawiania wiedzy w postaci dokumentów, baz danych i oprogramowania,
- pozyskiwania, utrzymania i rozwoju pracowników wiedzy,
- wspierania wzrostu zasobów wiedzy poprzez budowę odpowiedniej kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego,
- pomiaru wartości wiedzy i jej wpływu na zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie wiedzą wymaga odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania nią oraz planowego i systematycznego, na pewno kompleksowego podejścia. Jeśli tworzy się system, to nic nie powinno pozostawić się przypadkowi, tak aby nie tracić wiedzy już pozyskanej lub tej, którą mogliśmy wykreować w sprzyjających warunkach (kwestia eksploatacji istniejącej wiedzy i eksploracji nowej, wykreowanej wiedzy [13, s. 39-40]). „Aby odpowiednio wykorzystać posiadane zasoby i dalej je rozwijać w procesie zarządzania wiedzą, konieczne jest realizowanie typowych funkcji zarządzania. Występować powinny: planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich procesów z udziałem wiedzy, a na każdym z tych etapów realizowane są: pozyskiwanie informacji, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków finansowych, ludzkich i rzeczowych, praca z ludźmi oraz koordynowanie. Realizacja wskazanych funkcji zarządzania i procesów z udziałem wiedzy możliwa jest dzięki stworzonemu w organizacji systemowi zarządzania” [5, s. 6]. Zarządzanie wiedzą oznacza świadome i celowe zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji w aspekcie strategii, struktury, kultury, procesów, technologii i przede wszystkim ludzi – dysponentów wiedzy. K. Obłój stwierdza wręcz, że „każda firma jest w ostatecznym rachunku skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników” [9, s. 127].

Mamy wówczas do czynienia z podejściem kompleksowym, próbą całościowego ogarnięcia rzeczywistości organizacyjnej, w sposób przemyślany i zorganizowany. Nowa wiedza bowiem, tak niezbędna z punktu widzenia urzeczywistniania innowacji koniecznych do budowy pozycji konkurencyjnej na rynku, jest tworzona z zasobów wiedzy i informacji już istniejących, a te ostatnie są zawarte w każdym elemencie i relacjach systemu zarządzania organizacją. Zarządzanie wiedzą trzeba zatem postrzegać jako pewien całościowy pomysł na zarządzanie. Bez ujęcia systemowego (całościowego) będziemy dostrzegać jedynie tradycyjne zarządzanie z zaledwie próbami usprawnień, pojedynczymi inicjatywami, na wyrost nazywanymi zarządzaniem wiedzą. Wydaje się, że taki punkt widzenia przyjmuje się powszechnie w literaturze przedmiotu. Brak systemu powoduje rozliczne straty. „Wiedza w firmie nieposiadającej funkcjonującego systemu wiedzy jest rozproszona u poszczególnych pracowników. Powoduje to, że dotarcie do takiej informacji jest bardzo praco- i czasochłonne (...). Dodatkowym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa nieposiadającego uporządkowanego systemu wiedzy jest stała utrata informacji. Dzieje się tak np. po odejściu z firmy ważnego pracownika – np. handlowca, którego *know-how* zostało zakodowane jedynie w jego głowie. W większości przypadków przedsiębiorstwo obserwuje wówczas utratę znaczących klientów(...). Bardzo często okazuje się przy tym, że razem z odejściem pracowników znika wiedza na temat metod ich pracy(...)” [2, s. 13]. Systemowe zarządzanie wiedzą wymaga, ze względu na specyfikę niematerialnych pokładów wiedzy, stworzenia odpowiedniej przestrzeni intelektualnej. Na przestrzeń intelektualną, tworzącą właściwy kontekst przebiegu procesów zarządzania wiedzą – w epoce będącej zasadniczo w fazie przejściowej między gospodarką industrialną i postindustrialną – składają się

elementy zarówno materialne, „widoczne”, dające się ująć w postaci skwantyfikowanej i materializowanej (budynki, budowle, maszyny, urządzenia, kapitał finansowy, nieruchomości, zasoby siły roboczej, infrastruktura informatyczna itp.), jak i elementy niematerialne. Wśród tych ostatnich znajdują się rozwiązania strategiczne, organizacyjne, procesualne, motywacyjne, komunikacyjne itd. Można przewidywać, że wysiłki teoretyków i praktyków zarządzania będą zorientowane na stymulowanie tworzenia i wykorzystania wiedzy poprzez kreowanie odpowiednich kompetencji i kultury organizacyjnej w myśl zasady łączenia dwóch na pozór sprzecznych wartości: intelektu i emocji.

Zasadnicze elementy systemu zarządzania wiedzą to:

- tradycyjne funkcje zarządzania, tj. planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie,
- tradycyjne składniki systemu zarządzania organizacją: strategia, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, procedury operacyjne,
- zasoby pobierane przez organizację z otoczenia,
- cele organizacji,
- subprocesy zarządzania wiedzą z zasadniczym podziałem na zarządzanie pracownikami wiedzy i zarządzanie informacją,
- składniki zarządzania pracownikami wiedzy (pozyskiwanie i motywowanie specjalistów, rozwój zawodowy, metody zarządzania),
- narzędzia informatyczne.

Za obiecujące poznawczo wolno uznać postrzeganie zarządzania wiedzą jako swobodnego konglomeratu metod i technik zarządzania, zorientowanych na rozwiązywanie problemów związanych z dysponowaniem wiedzą. W praktyce metody te muszą być stosowane w przekroju poszczególnych realnie występujących procesów przepływu wiedzy (w tym pozyskiwania, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy). W tym kontekście za uprawnione wolno uznać stwierdzenia, że jeśli potraktuje się wszelkie próby zarządzania wiedzą w sensie działań doskonalących to, w jaki sposób wiedza jest kreowana, dystrybuowana albo wykorzystywana, to wówczas zarządzanie wiedzą jest zasadne [1, s. 212]. Trzeba dodać, że w nowoczesnej organizacji zarządzanie wiedzą musi być zorientowane także na reagowanie *post factum* na napięcia i kłopoty, ile w równym przynajmniej stopniu na antycypowanie problemów. Do potencjalnych problemów, które tworzą wyzwania dla procesów zarządzania wiedzą (oczywiście trzeba pamiętać, że przed przedsiębiorstwami pojawiają się dwa najtrudniejsze zadania; jedno z nich to dysponowanie aktualną informacją i najnowszą wiedzą, drugie – umiejętność wykorzystywania informacji oraz wiedzy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania [15, s. 82]), zaliczymy m.in. problematykę kadrową, z jej szczegółowymi kwestiami doboru, rozwoju, motywowania czy oceny pracowników (dysponujących wiedzą).

Zarządzanie wiedzą obejmuje szeroki zakres działań. Dotyczy w równym stopniu tego, co określamy mianem mądrości czy inteligencji cennych ludzkich zasobów, jak i danych, informacji i systemów ich gromadzenia i transmisji [3, s. 3]. Konieczna jest

równowaga między inteligentnym wykorzystaniem nowej technologii a docenianiem wartości twórców i powierników wiedzy – ludzi. Trzeba pamiętać, że „na wiedzę składa się (...) ogół umiejętności wykorzystywanych przez ludzi (a nie przez maszyny) do rozwiązywania problemów. Wiedza jest nierozzerwalnie związana z ludźmi i dlatego nie może powstawać bez ich udziału. Firmy, które zbyt wiele uwagi poświęcają doskonaleniu technicznych elementów zarządzania wiedzą, takich jak bazy danych czy intranet, nie są w stanie poradzić sobie z większością problemów związanych z wiedzą” [10, s. 9]. Warto wspomnieć, że T. Davenport i L. Prusak – jedni z najbardziej znanych ekspertów w dziedzinie wiedzy organizacyjnej – mówią wręcz o regule 33,3%. Oznacza ona, że jeżeli więcej niż jedna trzecia czasu i środków finansowych związanych z projektem zostanie przeznaczona na technologię, to projekt zarządzania wiedzą przeradza się w projekt informatyczny.

Samo korzystanie z narzędzi informatycznych nie gwarantuje skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji. Konieczne są odpowiednie zachowania pracowników, kompetencje, podejście do obowiązków, poczucie wspólnoty, bez których niewiele znaczy zastosowanie nawet najbardziej wyrafinowanych i zaawansowanych technologii informacyjnych. Niezbędne jest ujmowanie człowieka w procesach generowania wiedzy. Kapitał ludzki wiąże bowiem wszelkie materialne i niematerialne zasoby organizacji, przeistaczając je w atuty konkurencyjne. Jednak bez zmiany świadomości i nawyków pracowników trudno oczekiwać sukcesów np. w procesach transferu wiedzy. Kultura organizacyjna i wynikające z niej wartości są silnym fundamentem tworzenia systemu zarządzania wiedzą.

Proces tworzenia systemu zarządzania wiedzą w organizacji dokonuje się za pomocą celowo dobranych strategii generowania i wykorzystywania wiedzy. Trzeba przyjąć założenie, że analogicznie, jak w przypadku procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa (bądź strategii szczegółowych, np. dotyczących finansów, personelu, marketingu), mamy tu do czynienia z procesem wieloetapowym i oczywiście silnie skorelowanym właśnie z ogólną strategią przedsiębiorstwa. Postępowanie zgodne z kanonami zarządzania strategicznego musi zawierać w sobie ściśle zdefiniowane etapy, połączone ze sobą w jedną procedurę. W literaturze przedmiotu wskazuje się na zasadność wyboru jednej dominującej strategii zarządzania wiedzą i drugiej – wspomagającej [6, s. 90]. Wydaje się, że tego rodzaju propozycje są właściwe, gdyż umożliwiają z jednej strony koncentrację wysiłku koncepcyjnego i wykonawczego na wybranych, priorytetowych rozwiązaniach służących zarządzaniu wiedzą, np. pod kątem kreowania nowej wiedzy, dzielenia się wiedzą czy jej szybkiego upowszechniania, po drugie zaś – strategia wspomagająca (nie można wykluczyć stosowania jako uzupełniających kilku różnych strategii/metod jednocześnie) może być doskonałym środkiem poszerzającym wybór stosowanych narzędzi zarządzania wiedzą, np. o najnowocześniejsze środki elektronicznego przechowywania czy przekazywania zasobów wiedzy i informacji. W literaturze przedmiotu są prezentowane obszernie przykłady strategii (i metod) wspomagających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Są wśród nich na przykład: modele

ujmowania aktywów wiedzy w analizie finansowej, zintegrowane systemy zarządzania zasobami informacyjnymi, systemy elektronicznej edukacji *e-learning*, systemy zarządzania kompetencjami, systemy zarządzania relacjami z klientami CRM [14, s. 281-400]. Wolno przyjąć, że wybór konkretnej strategii jest determinowany przez skomplikowaną konfigurację czynników, których rodzaje, siła oddziaływania, wzajemne powiązania i oddziaływania mogą być tak różne, że w każdym przypadku tworzą niepowtarzalną mozaikę okoliczności. W dużej mierze wybór strategii musi być podyktowany koniecznością wykorzystywania bądź wiedzy jawnej, zarejestrowanej i opisanej w postaci różnych raportów, ekspertyz i aplikacji, bądź wiedzy ukrytej, zgromadzonej w głowach pracowników. Innego wyboru dokona zatem organizacja opierająca swoje dochody na sprzedaży dojrzałego produktu rynkowego, świadczeniu usług standardowych, innego zaś firma funkcjonująca w branży innowacyjnej, posługująca się skomplikowanymi, niepowtarzalnymi metodami, adresująca usługi do klientów o nietypowych lub niestandardowych wymaganiach.

3. Tworzenie systemu zarządzania wiedzą w instytucji samorządowej – aplikacja strategii

W nowocześnie funkcjonującej instytucji samorządowej (urząd miasta, gminy, zakład budżetowy, jednostka pomocnicza) nastawionej na obsługę wymagających obywateli wiedza musi być wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory (bazy) wiedzy, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania. Musi być wszechobecna. Zastosowanie profesjonalnej wiedzy w praktycznym działaniu wymaga, by rdzeniem wartości instytucji samorządowej stały się:

- wysokie kompetencje specjalistów – samorządowych pracowników wiedzy, wykorzystujących osobisty kapitał intelektualny najwyższej próby,
- kultura organizacyjna oparta na partnerstwie, zaufaniu, odpowiedzialności i dialogu, wspierająca formowanie wspólnoty uczących się partnerów,
- otwartość komunikacyjna wsparta technicznie infrastrukturą informatyczno-telekomunikacyjną,
- innowacyjne podejście do tworzenia wartości dodanej, bazujące na wykorzystaniu zespołowych form organizacyjnych w generowaniu kreatywności.

Zdaniem autora niniejszej pracy budowa strategii zarządzania wiedzą powinna przebiegać następująco:

1) analiza wewnętrznego potencjału organizacji z punktu widzenia posiadanych zasobów wiedzy, głównie pod kątem posiadanych kluczowych kompetencji całej instytucji samorządowej i kompetencji indywidualnych poszczególnych pracowników oraz składników systemu zarządzania sprzyjających lub nie rozwojowi zarządzania wiedzą (w kontekście podstawowych wartości koncepcji samorządowej,

celów strategicznych, struktury i kultury organizacyjnej oraz procesów i procedur operacyjnych),

2) analiza otoczenia dokonywana pod kątem szans, możliwości i okazji oraz ewentualnych zagrożeń i utrudnień ze względu na pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy zawartej w usługach na rzecz lokalnej społeczności,

3) sformułowanie wizji i misji instytucji samorządowej pod kątem realizowania procesów wiedzy zgodnej z wizją i misją nadrzędną dla całej organizacji,

4) określenie celów zarządzania wiedzą wynikających z nadrzędnych celów strategicznych organizacji oraz zharmonizowanych ze strategicznymi celami zarządzania zasobami ludzkimi,

5) stworzenie wariantów strategicznych zarządzania wiedzą,

6) analiza i ocena opracowanych wariantów,

7) wybór strategii wiodącej (do osiągnięcia celów podstawowych) i wspomagających (do osiągnięcia celów pośrednich i częściowych),

8) implementacja wybranej strategii wiodącej i wspomagających w wybranych obszarach organizacji,

9) niwelowanie ewentualnych barier i rozwiązywanie problemów organizacyjnych, niesprzyjających zarządzaniu wiedzą w praktyce poprzez stosowanie adekwatnych metod zarządzania,

10) realizacja zarządzania wiedzą poprzez nieustanne doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań w zakresie kluczowych składników systemu zarządzania organizacją (np. nowe rozwiązania w zakresie struktur organizacyjnych: płaskie struktury, orientacja na zespołowe działania, wydzielanie stanowisk i komórek ds. zarządzania wiedzą, tworzenie wspólnot profesjonalistów) oraz ciągłe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań personalnych (np. pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój profesjonalnych pracowników) przy stałych inwestycjach w nowe generacje narzędzi informatycznych,

11) rozwijanie i doskonalenie metod zarządzania profesjonalnymi pracownikami:

– **zarządzanie kompetencjami** (kluczowe wartości: dominacja relacji opartych na przywództwie uczestniczącym i wspomagającym, odejście od szczegółowych opisów stanowisk na rzecz ogólnie zarysowanych ról indywidualnych i zespołowych, częste zmiany ról, funkcji i zadań w obrębie organizacji, opracowane ścieżki rozwoju pracowników, stały pomiar potencjału pracowników oraz ich zdolności do realizacji wizji i misji instytucji),

– **zarządzanie podstawowymi wartościami** (kluczowe wartości: wewnętrzna przedsiębiorczość, samodzielność i odpowiedzialność, niwelowanie dystansu hierarchicznego między pracownikami, otwarta komunikacja, partnerstwo, klimat intelektualnego niepokoju, przyzwolenie na stawianie pytań),

– **zarządzanie rozwojem** (kluczowe wartości: dostępność, ustawiczność i wszechstronność edukacji, identyfikacja i zaspokajanie potrzeb szkoleniowych, wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą, poszukiwanie możliwości zdobycia nowych kompetencji),

- **zarządzanie przez motywowanie** (kluczowe wartości: promowanie innowacji, kreowanie przestrzeni intelektualnego niepokoju, wyróżnianie najlepszych, zachęcanie do doskonalenia kompetencji, pozostawienie swobody działania, możliwość realizacji własnych, niekonwencjonalnych pomysłów, prawo do błędu w działaniu, zindywidualizowane procesy oceny i nagradzania),
 - **zarządzanie przez partycypację** (kluczowe wartości: dostęp do informacji zgromadzonych przez firmę, prawo do dialogu, prawo do współdecydowania, udział w zarządzaniu proporcjonalnie do wnoszonego kapitału intelektualnego),
 - **zarządzanie przez efekty** (kluczowe wartości: postrzeganie efektów w kategoriach zachowań i wyników, ewolucyjny proces poprawy efektów, współpraca oparta na porozumiewaniu się i zaufaniu, partnerski styl zarządzania, ciągłość informacji zwrotnej, pomiar i ocena wszystkich efektów w odniesieniu do wspólnie ustalonych celów, poszerzanie wiedzy i umiejętności w ramach planu osobistego rozwoju),
- 12) monitorowanie pod kątem sprawności i skuteczności osiągniętych celów zarządzania wiedzą, dokonywanie okresowych ocen, sporządzanie raportów, formułowanie okresowych i generalnych ocen po zakończeniu pełnego cyklu działania.

Literatura

- [1] Davenport T.H., Volpel S.C., *The Rise of Knowledge Towards Attention Management*, „Journal of Knowledge Management” 2001, nr 3.
- [2] Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*. [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. Grudzewski i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- [3] Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w XXI wieku*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 5.
- [4] Kubacka-Góral K., *Zarządzanie wiedzą – podstawą przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
- [5] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 7-8.
- [6] Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- [7] Moszkowicz M., *Państwo i gospodarka – konieczność zmiany formuły działania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 3.
- [8] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [9] Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- [10] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [11] Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.
- [12] Wawrzyniak B., *Przedmowa do książki I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

- [13] Wawrzyniak B., *Strategie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [14] *Zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [15] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE Warszawa 1999.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AT COUNCIL INSTITUTIONS

Summary

The author of article presents the basic foundations of conception of knowledge management. It was underlined the necessity of complex approach to creating of system of knowledge management at organization. The implementing the strategy of management serves this proper the knowledge, introduced on example of council institutions.