

Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej

Bartłomiej Suchodolski

Uniwersytet Przyrodniczo-
-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Prawnych

Abstrakt: W XXI wieku wiedza stała się najistotniejszym zasobem będącym w posiadaniu przedsiębiorstw, co implikuje konieczność podjęcia trudu zarządzania nią. Urzędy administracji samorządowej mogą być traktowane jak przedsiębiorstwa usługowe. Głównym zadaniem administracji samorządowej jest bowiem świadczenie usług na rzecz swoich interesantów. Załatwianie spraw, z którymi interesanci zwracają się do urzędu, wymaga od jego pracowników przede wszystkim szerokiego zakresu wiedzy. Najważniejszym zasobem wykorzystywanym przez urzędy administracji samorządowej są więc zasoby wiedzy. Ze względu na częste zmiany przepisów urzędnicy winni ciągle uzupełniać i aktualizować swoją wiedzę. Zaleca się, by pracownicy urzędu uczestniczyli w szkoleniach oraz mieli stały dostęp do aktualnych przepisów i obowiązujących w urzędzie procedur. Urzędnicy powinni być chętni do dzielenia się swoją wiedzą oraz do pozyskiwania nowej wiedzy. Urzędy muszą pozyskiwać wiedzę z różnych źródeł, w tym także od swoich klientów. Sprawne zarządzanie wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów, które bardzo często opierają się na nowych technologiach. W artykule zostaną zaprezentowane wybrane zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego, przykładowe narzędzia stosowane w zarządzaniu wiedzą oraz rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą stosowane przez Urząd Miasta Lublina.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, administracja samorządowa, intranet, obieg dokumentów

1. Wprowadzenie

Wiedza w warunkach gospodarki XXI wieku stanowi najważniejszy zasób, którym dysponują wszelkiego rodzaju organizacje. Traktowanie wiedzy jako zasobu powoduje konieczność podjęcia trudu zarządzania nią. W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się problemom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach komercyjnych. Istnieje jednak potrzeba przyjrzenia się również kwestii zarządzania wiedzą w urzędach administracji samorządowej.

Urzędy, aby mogły sprawnie spełniać swoją misję publiczną, muszą zarządzać, czyli gromadzić, przetwarzać i do-

Korespondencja: Bartłomiej
Suchodolski
Uniwersytet Przyrodniczo-
-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Prawnych
ul. Konarskiego 2
08-110 Siedlce, Poland
Tel. +48 694 324 546
Email: bartlomiej.suchodolski@uph.
edu.pl

starzać niezbędną wiedzę wszystkim swoim interesariuszom – przede wszystkim klientom urzędu oraz zatrudnionym w nim urzędnikom. Sprawne zarządzanie wiedzą wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów, których zadaniem jest usprawnienie poszczególnych podprocesów zarządzania wiedzą. Instrumenty te bardzo często są oparte na nowych technologiach.

Niniejszy artykuł ma na celu prezentację wybranych zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą w urzędach administracji samorządowej oraz instrumentów wspierających to zarządzanie. Omówione zostaną szczegółowo dwa przykładowe narzędzia ułatwiające zarządzanie wiedzą – intranet oraz systemy elektronicznego obiegu dokumentów. W ostatniej części zaprezentowane będą rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą stosowane w Urzędzie Miasta Lublina. Przykład ten przedstawiono, opierając się na stronie internetowej Urzędu Miasta Lublina, obowiązujących w urzędzie regulaminach oraz obserwacjach poczynionych przez autora podczas wizyt w urzędzie.

2. Wiedza jako zasób wykorzystywany w urzędach samorządu terytorialnego

Współczesna gospodarka opiera się na tworzeniu, dystrybucji oraz wykorzystywaniu wiedzy i informacji – zarówno w sektorze publicznym, jak i biznesie. W gospodarce tej nadrzędnym czynnikiem produkcji staje się wiedza (Fazłagić, 2008, s. 13). Wiedza stanowi zasób pierwotny, czyli umożliwiający powstawanie i pozyskiwanie wszelkich innych zasobów. Jest jednak zasobem ulotnym. Trudno jest również określić prawa własności do wiedzy, ponieważ jej nosicielami są ludzie swobodnie przemieszczający się pomiędzy organizacjami. Z upływem czasu wiedza staje się powszechnie dostępna i ulega dezaktualizacji, musi być więc ustawicznie odnawiana. Zasobem wiedzy należy zatem prawidłowo zarządzać.

Poszukując definicji zarządzania wiedzą, można uznać, że jest to „zespół procesów pozwalających przekształcić posiadaną przez pracowników organizacji oraz jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną” (Trajer, Paszek, Iwan, 2012, s. 45).

Zgodnie z definicją sformułowaną przez Stanisława Mazura zarządzanie wiedzą to podejście konceptualno-aplikacyjne, w którym generowanie i kapitalizowanie wiedzy stanowi podstawową kategorię doskonalenia organizacji i systemów organizacyjnych. Istotą zarządzania wiedzą jest gromadzenie danych i informacji, ich selekcja, a następnie konwersja na wiedzę zakorzenioną w kulturze organizacji. Powstała w ten sposób wiedza staje się podstawowym zasobem organizacji warunkującym jej zdolność do osiągnięcia ustanowionych dla niej celów (Mazur, 2008, s. 51).

Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt wyróżnili sześć głównych podprocesów procesu zarządzania wiedzą (Jemieliński, Koźmiński, 2008, s. 90): identyfikację wiedzy, zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy i ochronę wiedzy. Pierwszym podprocesem zarządzania wiedzą jest zidentyfikowanie wszystkich możliwych źródeł pozyskiwania wiedzy oraz umiejętne jej wykorzystywanie. Kolejny podproces to rozwijanie wiedzy. Obejmuje on zdobywanie nowych umiejętności, projektowanie nowych produktów, wdrażanie innowacji i usprawnianie istniejących procesów. Podproces

dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej polega na przekształceniu informacji w wiedzę przydatną w organizacji. Istotne jest określenie, w jaki sposób informacja powinna być rozpowszechniana w organizacji, aby następował proces dzielenia się wiedzą. Proces wykorzystywania wiedzy ma na celu skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów intelektualnych organizacji. Wreszcie w procesie zachowywania wiedzy należy utrzymywać odpowiedni poziom wiedzy w organizacji, ponieważ wraz ze zmianami organizacyjnymi dochodzi do przekształceń, które mogą prowadzić do zniekształcenia i zaniku zgromadzonej wiedzy (Mozałewski, 2011).

Efektywne zarządzanie wiedzą przynosi realizującym je organizacjom liczne korzyści. Zdaniem firmy konsultingowej Deloitte do korzyści tych zaliczyć można (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 45–46):

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w organizacji najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń;
- zwiększenie lojalności – nawiązanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami i dostawcami;
- podniesienie szans na przyszły sukces – wprowadzanie innowacji w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty;
- tworzenie kultury opartej na paradygmacie wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzaniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości;
- zwiększenie skuteczności decyzji – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie.

Ze względu na specyfikę swojej działalności urzędy administracji samorządowej mogą być traktowane jak przedsiębiorstwa usługowe. Nie są one jednak typowymi firmami usługowymi, ponieważ są monopolistami na określonym terenie i w określonej domenie działalności. Mimo monopolistycznej pozycji urzędy powinny starać się dążyć do zapewnienia swoim klientom satysfakcji z kontaktu z nimi. Satysfakcja klienta urzędu jest bardzo ważna, gdyż wpływa na pozytywną ocenę działań podejmowanych przez władze samorządowe. Może też zwiększać zaufanie do władz, co w rezultacie może przekładać się na decyzje podejmowane przez obywateli „przy urnie” podczas kolejnych wyborów.

Zarządzanie wiedzą jest terminem coraz częściej pojawiającym się w murach urzędów administracji samorządowej. Na znaczenie wiedzy w zarządzaniu publicznym zwrócono uwagę już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, lecz dopiero ostatnio zainteresowanie tym zagadnieniem zaczyna rosnąć. W urzędzie, w którym stosuje się koncepcję zarządzania wiedzą, zakłada się, iż (Hysa, Mularczyk, 2011, s. 157):

- pracownicy są przekonani, że to, co robią, jest użyteczne;
- każdy pracownik doskonali swoje umiejętności, uczy sam siebie i innych pracowników, a tym samym doskonali całą organizację;
- pracownicy są dla siebie przyjacielscy, co ułatwia wymianę wiedzy;
- pracownicy są zachęceni do zadawania pytań, uczenia się i podejmowania trudnych zadań;
- przełożeni dążą do budowania środowiska „otwartej komunikacji”.

Współczesne urzędy administracji samorządowej powinny być organizacjami uczącymi się, inteligentnymi, kreatywnymi i otwartymi na nowe idee oraz metody zarządzania. Zatrudnieni w nich urzędnicy winni nie tylko przestrzegać przepisów prawa i obowiązujących norm, ale także wzbogacać urząd swoją wiedzą.

Po analizie dostępnej literatury, doniesień medialnych oraz forów internetowych, na których interesanci urzędów oraz sami urzędnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami, można zasygnalizować kwestie szczególnie istotne dla właściwego zarządzania wiedzą w urzędzie samorządu terytorialnego, np.:

- zagwarantowanie pracownikom urzędu dostępu do niezbędnych zasobów aktualnej wiedzy;
- przełamywanie niechęci pracowników do dzielenia się wiedzą;
- niwelowanie trudności związanych z zachowywaniem wiedzy;
- przełamywanie lęku urzędników przed wprowadzaniem nowych rozwiązań w urzędzie;
- traktowanie interesantów jako klientów i jako potencjalne źródła wiedzy;
- otwarcie urzędów na pomysły płynące ze świata nauki.

Głównym zadaniem administracji samorządowej jest świadczenie usług na rzecz swoich interesantów. Załatwianie spraw, z którymi interesanci zwracają się do urzędu, wymaga od jego pracowników przede wszystkim szerokiego zakresu wiedzy na temat obowiązujących przepisów prawa. Ze względu na częste zmiany przepisów urzędnicy muszą ciągle uzupełniać i aktualizować swoją wiedzę. Pracownicy urzędu powinni uczestniczyć w szkoleniach oraz mieć stały dostęp do aktualnych przepisów i obowiązujących w urzędzie procedur postępowania.

Kultura organizacyjna urzędów sprzyja często akumulowaniu wiedzy na poziomie indywidualnym zamiast dzielenia się wiedzą. Wiedza jest zatowiszowana w głowach poszczególnych pracowników. Brak jest natomiast „wiedzy kolektywnej”. Pojawiającą się niechęć urzędników do dzielenia się posiadaną przez siebie wiedzą można tłumaczyć obawą przed obniżeniem statusu w organizacji i staniem się „zastępowalnym”. Pracownicy mogą traktować posiadaną wiedzę jako źródło przewagi i dlatego nie wykazywać chęci do dzielenia się nią (Możdżeń, 2011, s. 6–7, 9). Dzięki zachowywaniu wiedzy jedynie dla siebie urzędnicy bronią się przed ewentualnymi redukcjami zatrudnienia, bo przecież „pracownika niezastępowanego zwolnić nie można”. W celu zwiększenia chęci pracowników do dzielenia się swoją wiedzą kierownictwo urzędu powinno zadbać o stworzenie kultury organizacyjnej opartej na pracy grupowej i zbudowanie zaufania pomiędzy pracownikami (Mozalewski, 2011). Kreowanie powinni być również liderzy inicjujący i stymulujący procesy wymiany wiedzy w organizacji oraz wprowadzone winny zostać mechanizmy premiowania i awansowania urzędników aktywnie uczestniczących w procesach wymiany informacji i wiedzy (Mazur, 2008, s. 67). Organizować i wspierać należy ponadto naturalne procesy wymiany informacji, jak np. wspólnoty praktyków (Krawczyk, 2010, s. 185).

Kolejnym ważnym zadaniem, któremu urzędy muszą sprostać, jest zachowywanie wiedzy, zwłaszcza wiedzy ukrytej. Pracownicy odchodzący z pracy w urzędzie pozostawiają często lukę w ogólnym zasobie wiedzy, którą bardzo trudno w krótkim czasie zapełnić. Zachowywaniu wiedzy może jednak sprzyjać wprowadzenie wymogu przygotowywania przez pracowników urzędu podsumowań realizowanych przez nich projektów. W razie utraty pra-

cownika urząd w ten sposób nie straci jego wiedzy. Dobrym rozwiązaniem może być także zapisywanie wywiadów z osobami odchodzącymi z pracy i posiadającymi cenną dla funkcjonowania urzędu wiedzę ukrytą (Brozdowski, Dyrlico, Leja, 2005).

Efektywne zarządzanie wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego wymaga zazwyczaj podjęcia trudu zmiany mentalności pracowników. Przede wszystkim urzędnicy muszą zacząć odczuwać chęć do pozyskiwania nowej wiedzy oraz dzielenia się swoją wiedzą ze współpracownikami i interesantami urzędu. Kierownicy muszą natomiast uznać wiedzę za podstawowy zasób, a efektywne zarządzanie nią za priorytet w działalności urzędu, a ponadto muszą przejawiać pełne zaangażowanie w proces zarządzania wiedzą. W celu wprowadzenia zarządzania wiedzą w urzędzie samorządu terytorialnego konieczne jest przede wszystkim (Mazur, 2008, s. 56):

- zapewnienie sprzyjającej woli politycznej;
- ewolucyjna zmiana kultury organizacyjnej;
- doskonalenie kompetencji zawodowych urzędników;
- wprowadzanie metod zarządzania wymuszających wysokie nasycenie organizacji wiedzą;
- nasycenie nowoczesnymi technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi;
- stosowanie elastycznych i zadaniowych form organizacyjnych wyprowadzonych z koncepcji organizacji uczącej się.

Tabela 1. Zasoby wiedzy w urzędzie samorządu terytorialnego
(Table 1. Knowledge resources in the office of the local government)

Wiedza (Knowledge)	Wewnętrzna (Internal)	Zewnętrzna (External)
Jawna	Regulaminy Organizacja Procedury Bazy danych	Media (prasa, telewizja, radio, Internet) Otoczenie prawne Współpraca międzynarodowa
Ukryta	Kapitał ludzki Doświadczenie pracowników	Mieszkańcy miasta Środowiska naukowe Organizacje pozarządowe

Źródło: Brozdowski, Dyrlico, Leja, 2005.

Zasoby wiedzy zgromadzone w urzędzie mogą przyjmować różnorodną postać. Regulaminy i procedury obowiązujące w urzędzie to wiedza stanowiąca podstawy funkcjonowania urzędu. Dzięki kodyfikacji tej wiedzy możliwe jest przyporządkowanie obowiązków pracownikom urzędu, regulacja zakresu odpowiedzialności oraz sposobów realizacji powierzonych pracownikom zadań. Bazy danych stanowią natomiast zbiór swego rodzaju studiów przypadków, które urzędnicy mogą wykorzystać jako swoiste ściągawki przy załatwianiu analogicznych spraw. Bazy danych mogą być prowadzone zarówno w formie elektronicznej, jak i tradycyjnej papierowej (Brozdowski, Dyrlico, Leja, 2005).

Klasyfikacja administracji biurokratycznej posiadała zazwyczaj niewielką bezpośrednią wiedzę o interesariuszach i ich potrzebach. Ten stan rzeczy na szczęście zmienia się w rezultacie stosowania w administracji samorządowej nowych koncepcji zarządzania. Coraz rzadziej można się spotkać z nazywaniem interesanta urzędu „petentem”. Obecnie interesant jest klien-

tem. Za potencjalne źródło zewnętrznej wiedzy ukrytej dla urzędu samorządu terytorialnego można uznać mieszkańców danego regionu oraz działające w nim organizacje. To właśnie ludzie mieszkający i działający na danym terenie wiedzą najlepiej, czego oczekują, jakie mają problemy i potrzeby. Bardzo często mają również pomysły gotowych rozwiązań, które urzędnicy muszą jednak chcieć i potrafić usłyszeć, a później zrealizować. Zewnętrzne źródło wiedzy ukrytej stanowi też środowisko naukowe, którego przedstawiciele mogą zaproponować urzędowi samorządu terytorialnego wiele nowatorskich rozwiązań usprawniających ich pracę.

3. Intranet i systemy elektronicznego obiegu dokumentów jako przykładowe narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego

Intranet stanowi jedno z najpopularniejszych narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą. Jest to wewnętrzna sieć oparta na technologii internetowej, do której dostęp mają jedynie członkowie danej organizacji. Ochrona udostępnianych w intranecie zasobów odbywa się za pomocą oprogramowania, które blokuje nieuprawniony dostęp z zewnątrz (Panek, 2012, s. 70). Intranet jest przydatny zwłaszcza do usprawniania przechowywania i transferu wiedzy. Jego głównym zadaniem jest skrócenie do minimum czasu, jaki pracownicy poświęcają na poszukiwanie prostych informacji, które są niezbędne do wykonywania powierzonych im zadań, np. kontaktów telefonicznych czy aktualnych aktów prawnych.

Do charakterystycznych cech systemu intranet można zaliczyć to, iż (Związek Powiatów Polskich, 2011):

- jest środowiskiem do pracy grupowej;
- ma możliwość współdzielenia się informacjami, pomysłami;
- umożliwia łatwy i szybki dostęp do informacji;
- wykorzystuje technologię WWW do prezentacji informacji;
- posiada graficzny, intuicyjny interfejs użytkownika;
- pobiera informacje z baz danych w sposób dynamiczny;
- jako całość stanowi źródło informacji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania urzędu;
- umożliwia proste i czytelne zarządzanie prezentowaną w nim informacją.

Sprawny i skuteczny obieg informacji wewnętrznej w urzędzie jest jednym z kluczowych problemów związanych z jego efektywną pracą. System intranet opiera się na rozwiązaniach elektronicznych, które zapewniają skuteczne i szybkie dotarcie informacji do wszystkich adresatów w urzędzie. Intranet to również miejsce, gdzie znajdują się bazy wiedzy dostępnej dla pracowników.

Do głównych korzyści, jakie osiągają urzędy korzystające z systemu intranet, można zaliczyć (Związek Powiatów Polskich, 2011):

- uzyskanie zdefiniowanych pewnych kanałów komunikacji w urzędzie;
- ograniczenie kosztów funkcjonowania urzędu;
- skrócenie czasu poszukiwania codziennych informacji poprzez łatwy i szybki dostęp dla każdego pracownika;
- pewność dotarcia informacji do wszystkich pracowników w tym samym czasie;

- ujednoczenie procedur wewnętrznych;
- poprawa komunikacji w poziomie.

Jak już wielokrotnie podkreślono, głównym zasobem wykorzystywanym przez urzędy jest wiedza, która bardzo często przybiera postać dokumentów. Sprawne załatwianie spraw wymaga właściwie zorganizowanego ich obiegu. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest wdrożenie systemów elektronicznego obiegu dokumentów. Systemy takie zapewniają dużą mobilność danych, która jest efektem automatycznego przenoszenia danych do odpowiednich mediów oraz zagwarantowania, że dane będą łatwo dostępne niezależnie od tego, gdzie się fizycznie znajdują i kiedy zostały utworzone (Suchodolski, 2012, s. 126). Ułatwiają również monitorowanie dokonywanych w dokumentach zmian oraz odnajdywanie najbardziej aktualnych ich wersji (Panek, 2012, s. 71).

Przykładowym programem służącym do elektronicznego obiegu dokumentów i spraw jest stworzony przez Centralny Ośrodek Informatyki Górnictwa – Mdok. Mdok jest systemem obsługi spraw i dokumentów, pracującym w środowisku sieciowym, którego zadaniem jest wspomaganie procesu wymiany dokumentów pomiędzy poszczególnymi komórkami, zarządzanie realizacją spraw, a także usprawnienie komunikacji z klientem (COIG, 2008, s. 5).

System Mdok obejmuje (Suchodolski, 2012, s. 126–127):

- „– możliwość dowolnego modelowania ścieżek obsługi spraw i dokumentów wraz z graficznym obrazowaniem zdefiniowanych modeli;
- szablony dokumentów, czyli wzory najczęściej wykorzystywanych pism i formularzy;
- terminarze dla poszczególnych użytkowników przypominające o zbliżających się terminach lub spotkaniach;
- możliwość wyszukiwania spraw, w których przekroczone zakładany czas realizacji poszczególnych etapów wraz z graficzną prezentacją postępu załatwiania spraw;
- zapamiętywanie stanu dokumentu i użytkownika dokonującego każdej jego modyfikacji wraz z możliwością podglądu historii dokumentu i odtworzenia jego stanu z dowolnego punktu czasowego;
- pełną obsługę poczty e-mail;
- rejestrowanie online wniosków składanych za pośrednictwem Internetu oraz graficzne obrazowanie postępu prowadzonych spraw;
- wspieranie tworzenia i zarządzania treścią BIP;
- integrację z usługą Elektronicznej Skrzynki Podawczej”.

Zastosowanie w urzędzie systemu elektronicznego obiegu dokumentów pozwala na osiągnięcie licznych korzyści, do których można zaliczyć (Suchodolski, 2012, s. 127): szybki i łatwy dostęp do posiadanych dokumentów, efektywne zarządzanie torem realizowanych spraw, ład i porządek w zgromadzonych zasobach, efektywną kontrolę realizacji zleceń, pełną obsługę korespondencji, szybką wymianę informacji między pracownikami.

4. Zarządzanie wiedzą w Urzędzie Miasta Lublina – stosowane rozwiązania

Lublin jest największym polskim miastem położonym po wschodniej stronie Wisły oraz stolicą województwa lubelskiego. Pełni funkcję administracyjnego, gospodarczego i kultu-

ralnego centrum regionu. To jeden z największych i najprężniejszych ośrodków akademickich w kraju, w którym każdego roku kształci się blisko 100 tysięcy studentów.

Lublin jest gminą na prawach powiatu. Organami Miasta Lublina są Rada Miasta Lublina oraz Prezydent Miasta Lublina. Prezydent, zastępcy prezydenta, skarbnik i sekretarz swoje zadania realizują za pomocą urzędu poprzez nadzorowane przez siebie departamenty, składające się z wydziałów, biur, samodzielnych stanowisk pracy oraz wieloosobowych stanowisk pracy (Urząd Miasta Lublina, 2012, s. 4–6).

Jak już wcześniej wspomniano, w procesie zarządzania wiedzą można wyróżnić kilka głównych podprocesów, do których zalicza się m.in. identyfikowanie i zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, transfer wiedzy oraz zachowywanie wiedzy. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane instrumenty wspierające realizację tych podprocesów stosowane w Urzędzie Miasta Lublina.

Pierwszymi z podprocesów są identyfikowanie i zdobywanie wiedzy oraz jej rozwój. Rolą władz samorządowych jest praca na rzecz lokalnej społeczności oraz zaspokajanie jej oczekiwań i potrzeb. Władze Miasta Lublina zdają sobie więc sprawę z ogromnego znaczenia wiedzy, którą Urząd Miasta może pozyskać od swoich klientów, czyli głównie mieszkańców miasta. Jej pozyskiwaniu służą m.in. osobiste spotkania interesantów z prezydentem, zastępcami prezydenta, sekretarzem miasta i radnymi.

Nowa wiedza napływa do urzędu wraz z nowo zatrudnionymi pracownikami. Nabór pracowników na wolne stanowiska urzędnicze jest przeprowadzany w sposób otwarty i konkurencyjny. Osoba ubiegająca się o zatrudnienie musi zdać odpowiednie testy kwalifikacyjne oraz przejść rozmowę kwalifikacyjną. Już na początku zatem weryfikowany jest zasób wiedzy potencjalnego pracownika.

Jak wcześniej wspomniano, zasoby wiedzy szybko ulegają dezaktualizacji. W związku z tym Urząd Miasta Lublina przykładą dużą wagę do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Zgodnie z „Regulaminem podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Lublin” podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest rozumiane jako zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą, w szczególności w formach: szkoleń, w tym specjalistycznych i podstawowych, konferencji, seminariów, kursów, w tym kursów językowych, studiów wyższych, studiów podyplomowych, studiów doktoranckich oraz szkoleń, w których przewidziano finansowy udział pracownika (Prezydent Miasta Lublin, 2012, § 2).

Rozpoznanie potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych dokonuje się na podstawie analizy (Prezydent Miasta Lublin, 2012, § 4):

- zadań wykonywanych i przewidywanych do wykonania przez komórkę organizacyjną, w której pracownik jest zatrudniony;
- potrzeb wynikających ze zmian w przepisach;
- opisów stanowisk pracy;
- wyników przeprowadzonych okresowych ocen pracowników Urzędu zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych;
- potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych zgłaszanych bezpośrednio przez podległych pracowników chcących podnieść swe kwalifikacje zawodowe.

Szkolenia są prowadzone często w formie e-learningu. E-learning umożliwia osobie szkolonej zdobywanie wiedzy w dogodnym dla niej miejscu i czasie. Do nauki potrzebny jest jedynie komputer z dostępem do sieci. Tempo i tryb nauki jest zależny od indywidualnych potrzeb i predyspozycji kursanta. Testy są przeprowadzane zdalnie. Dzięki temu rozwiązaniu nie ma konieczności organizowania sal ćwiczeniowych i angażowania specjalistów do całodniowych wykładów.

Kolejnym podprocesem procesu zarządzania wiedzą jest transfer wiedzy. W urzędzie funkcjonuje Biuro Obsługi Mieszkańców. Biuro to stanowi doskonały punkt dwukierunkowego transferu wiedzy, który odbywa się pomiędzy interesantami a pracownikami urzędu. Wszyscy użytkownicy Internetu mają natomiast dostęp poprzez stronę internetową miasta, BIP i profile na portalach społecznościowych do informacji dotyczących pracy urzędu oraz lokalnych aktów prawnych.

Formą transferu wiedzy od urzędu do interesantów są dostępne na stronie internetowej urzędu karty informacyjne zawierające szczegółowy opis postępowania przy załatwianiu różnych spraw urzędowych. Na karcie znajdują się następujące informacje (Urząd Miasta Lublina, 2014): wnioski, które należy złożyć, wymagane załączniki, dokumenty, które należy udostępnić do wglądu, sposób i miejsce składania dokumentów, wymagane opłaty, sposób i miejsce odbioru dokumentów, termin złożenia dokumentów, termin załatwienia sprawy, przysługujący tryb odwoławczy, czynności powiązane, podstawa prawna, data zatwierdzenia karty, informacje dodatkowe, które nie zostały ujęte w poprzednich punktach, a które są istotne dla interesanta.

Świetną drogą transferu wiedzy pomiędzy mieszkańcami Lublina a władzami samorządowymi są spotkania mieszkańców zainteresowanych rozważanym problemem z przedstawicielami tych władz i pracownikami urzędu. Na spotkaniach mieszkańcy mogą podzielić się swoimi uwagami dotyczącymi działań podejmowanych przez władze miasta. Mieszkańcy są zapraszani na takie spotkania poprzez bezpłatne SMS-y. Wszyscy mieszkańcy Lublina mogą ponadto korzystać z bezpłatnych serwisów informacyjnych Miasta Lublina przesyłanych za pośrednictwem wiadomości SMS. Dostępne są cztery kanały: Miasto, Kultura, Sport i Student (Urząd Miasta Lublin, 2008).

Urząd przykładą również ogromną wagę do zapewnienia pracownikom dostępu do niezbędnej wiedzy oraz dzielenia się wiedzą między pracownikami. Pracownicy urzędu mają także możliwość skonsultowania swoich ewentualnych wątpliwości dotyczących sposobu postępowania ze swoimi przełożonymi oraz radcami prawnymi. W celu usprawnienia obiegu dokumentów w Urzędzie Miasta Lublina wykorzystywany jest natomiast opisany już wcześniej system Mdok.

Większość omówionych dotąd form podnoszenia kwalifikacji przez pracowników jest prowadzona przez firmy i trenerów zewnętrznych. Przewidziana jest jednak również możliwość prowadzenia szkoleń przez samych pracowników urzędu. Można uznać to za świetne rozwiązanie, ponieważ pozwala na transfer wiedzy między urzędnikami po bardzo niskich kosztach. Trenerzy wybrani spośród pracowników urzędu są wykorzystywani do organizacji szkoleń podstawowych, czyli szkoleń mających na celu podniesienie wiedzy z zakresu podstawowych przepisów prawa dotyczącego zadań realizowanych przez urząd oraz podniesienie umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Zachowywaniu wiedzy służą natomiast m.in.

bazy wiedzy funkcjonujące w ramach intranetu. W bazach tych znajdują się zagadnienia, które mają ułatwić wykonywanie obowiązków i załatwianie spraw. Z siecią intranet można się połączyć z każdego komputera znajdującego się na terenie urzędu. Intranet stanowi również narzędzie ułatwiające transfer wiedzy.

Wszystkie zaprezentowane rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą zwiększają efektywność realizacji przez urzędników powierzonych im zadań oraz ułatwiają wdrażanie pracowników urzędu w nowe obowiązki, a tym samym przyczyniają się do wzrostu zadowolenia interesantów zgłaszających się do urzędu.

5. Podsumowanie

Świadomość znaczenia wiedzy jako czynnika produkcji cały czas wzrasta. Coraz większa liczba przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę, że już nie ziemia i maszyny decydują o przewadze konkurencyjnej, ale właśnie zgromadzona w firmie wiedza. Uznanie wiedzy za najważniejszy czynnik produkcji wiąże się z koniecznością efektywnego zarządzania nią.

Urzędy administracji samorządowej, opierając swoją działalność właśnie na wiedzy, powinny przykładać szczególną wagę do jej pozyskiwania, przetwarzania oraz transferu. Zarządzanie wiedzą w organizacjach sektora publicznego jest niezbędnym warunkiem ich prawidłowego funkcjonowania. Zarządzanie to nie jest jednak zadaniem łatwym. Na szczęście urzędy mogą wykorzystać liczne instrumenty ułatwiające im zarządzanie wiedzą. Stosowane narzędzia często przybierają postać systemów informatycznych, do których można zaliczyć sieci intranet oraz systemy elektronicznego obiegu dokumentów. Jednymi z najważniejszych zadań, przed którymi stają urzędy w zakresie zarządzania wiedzą, jest zapewnienie sprzyjającej woli politycznej, zagwarantowanie urzędnikom ciągłego dostępu do niezbędnej wiedzy oraz zachęcenie ich do dzielenia się swoją wiedzą.

Za doskonały przykład urzędu, który dobrze radzi sobie z zarządzaniem wiedzą, można uznać Urząd Miasta Lublina. Wykorzystuje on różnorodne rozwiązania wspierające identyfikowanie i zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, transfer wiedzy oraz zachowywanie wiedzy. Na szczególną uwagę zasługuje działające w lubelskim magistracie Biuro Obsługi Mieszkańców, które jest swoistym centrum dwukierunkowego transferu wiedzy pomiędzy interesantami a urzędem. Pozyskiwaniu wiedzy od mieszkańców miasta służą również m.in. ich bezpośrednie spotkania z władzami miasta. Urząd przykłada także ogromną wagę do ciągłego podnoszenia poziomu kwalifikacji przez swoich pracowników. W magistracie wykorzystywany jest system elektronicznego obiegu dokumentów oraz funkcjonuje sieć intranet.

Wprowadzanie nowoczesnych form zarządzania w administracji często budzi pewne opory i tym samym stanowi dla reformatorów duże wyzwanie. Zważywszy jednak na wagę zasobów wiedzy dla prawidłowej działalności urzędów oraz na coraz większe zainteresowanie przejawiane zagadnieniem zarządzania wiedzą przez kierowników urzędów wszystkich szczebli, można mieć nadzieję, że już wkrótce zarządzanie wiedzą stanie się codziennością polskiej administracji samorządowej.

Bibliografia

- Brodzowski, P., Dyrlico, J., Leja, K. (2005). *Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Elbląga* [online, dostęp: 2014-03-21]. Dostępny w Internecie: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/141>.
- COIG (2008). *Mdok – Obsługa spraw i dokumentów. Podręcznik użytkownika*. Katowice: COIG.
- Fazlagić, J. (2008). *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 978-83-246-2222-1.
- Hysa, B., Mularczyk, A. (2011). Metody i techniki zarządzania wspomagające podejmowanie decyzji w urzędach administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 57, 153–167.
- Jemieliński, D., Koźmiński, A.K. (red.) (2008). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. ISBN 978-83-60501-95-5.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-694-7.
- Krawczyk, M. (2010). *Problematyka zarządzania informacją i wiedzą w instytucjach sektora publicznego na przykładzie Urzędu Komunikacji Elektronicznej* [online, dostęp: 2014-06-17]. Dostępny w Internecie: http://www.knws.uz.zgora.pl/history/pdf/knws_2010_183.pdf.
- Mazur, S. (2008). *Zarządzanie wiedzą w polskiej administracji publicznej*. W: A. Haber, M. Szałaj (red.). *Środowisko i warsztat ewaluacji* (s. 51–70). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-60009-86-4.
- Mozalewski, M. (2011). Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej [online, dostęp: 2014-06-16]. *Przełęcz Komunalny*, 10. Dostępny w Internecie: <http://e-czytelnia.abrys.pl/?mod=tekst&id=13813>.
- Możdżeń, M. (2011). Co stoi na przeszkodzie w skutecznym zarządzaniu wiedzą w administracji publicznej? W: S. Mazur (red.). *Reformowanie polskiej administracji publicznej: wybrane aspekty zagadnienia*. [online, dostęp: 2014-06-15]. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. ISBN 978-83-894-1096-2. Dostępny w Internecie: <http://ssrn.com/abstract=2373257>.
- Panek, G. (2012). Nowe technologie komunikacyjne a zarządzanie wiedzą w organizacjach sektora publicznego. *Kwartalnik Internetowy „Komunikacja Społeczna”*, 3, 65–76.
- Prezydent Miasta Lublin (2012). *Regulamin podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Lublin*. Załącznik do Zarządzenia nr 11/11/2012 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 12 listopada 2012 r. Lublin.
- Suchodolski, B. (2012). Profesjonalny urzędnik administracji publicznej. W: J.S. Kardas (red.). *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi* (s. 120–131). Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka. ISBN 978-83-62304-57-8.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 978-83-208-2015-7.
- Urząd Miasta Lublin (2008). *Bezpłatne serwisy informacyjne UM Lublin*. [online, dostęp: 2014-03-28]. Dostępny w Internecie: http://lublin.eu/Bezplatne_serwisy_informacyjne_UM_Lublin-1-284.html.
- Urząd Miasta Lublin (2012). *Księga Jakości Urzędu Miasta Lublin*. Wyd. 4 z dnia 7 sierpnia 2012 r. Lublin.
- Urząd Miasta Lublin (2014). *Karta informacyjna* [online, dostęp: 2014-03-22]. Dostępny w Internecie: <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=39471>.
- Związek Powiatów Polskich (2011). E-Intranet: system zarządzania wiedzą w urzędzie. *Dziennik Warto Wiedzieć*, 16 maja [online, dostęp: 2014-03-28]. Dostępny w Internecie: <http://wartowiedziec.org/index.php/e-administracja/zarzadzanie/2834-e-intranet-system-zarzadzania-wiedz-w-urzedzie>.

Selected instruments to support knowledge management in Polish offices of local administration

Abstract: In the 21st century knowledge became the most important resource which is used by companies. As a result of this, companies have to try to manage their knowledge. Municipal offices can be treated as service companies. The most important task for the local administration is to supply of services for their clients. To deal with clients' problems officials must have a wide range of knowledge. So knowledge resources are the most important resource used by local government authorities. Unfortunately law changes follow very quickly, so officials have to update their knowledge all the time. Officials should take part in training courses and they should have a permanent access to the current rules of law procedures which are applicable in the local administration.

Officials should be willing to share their knowledge and to acquire the new one. Offices should acquire knowledge from a variety of sources, including their customers. Effective knowledge management in the offices of the local government requires the use of appropriate instruments, which very often are based on new technologies. In the article selected issues of knowledge management in local government offices as well as the examples of tools used in knowledge management are presented. The author also presents the solutions, in the field of knowledge management, used by the Municipality of Lublin City.

Key words: knowledge, knowledge management, local government, intranet, workflow
