

Edyta Tabaszewska

Uniwersytet PMP jako istotny element systemu zarządzania wiedzą firmy PMPoland

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 647-655

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Edyta Tabaszewska¹

UNIWERSYTET PMP JAKO ISTOTNY ELEMENT SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ FIRMY PMPOLAND²

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania wiedzą (ZW) cieszy się coraz większym zainteresowaniem menedżerów, którzy w realizacji jej założeń upatrują sukcesu kierowanych przez siebie organizacji. Nadal jednak nie można mówić o licznych, świadomie przeprowadzonych projektach wdrożeniowych w tym zakresie³. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać także po stronie nauki, która jak dotąd nie oferuje sprawdzonych, łatwo dostępnych, metodyk implementacji systemów zarządzania wiedzą. Przedsiębiorstwa tworzą zatem autorskie rozwiązania, oparte na własnym rozumieniu idei zarządzania wiedzą, systemu ZW oraz podejściu do ich wprowadzenia. Jednym z takich rozwiązań jest stworzenie, jako głównego elementu systemu ZW, uniwersytetu firmowego, którego podstawowym zadaniem jest wspieranie rozwoju zatrudnionych osób, przy uwzględnieniu celów organizacji.

Wśród najbardziej znanych uniwersytetów firmowych można wymienić:

- Uniwersytet Hamburgera firmy Mc'Donald's – który stanowi centrum szkoleniowe, zarówno w zakresie utrzymania spójności procedur, jak i rozwoju pracowników⁴.
- Uniwersytet firmy Munters⁵ – w ramach którego pracownikom oferuje się programy szkoleniowe i możliwość ciągłego rozwoju. Własna oferta programów edukacyjnych uzupełniana jest praktycznymi szkoleniami w placówkach publicznych. W ten sposób firma realizuje założenia „kultury uczenia się”⁶.
- Uniwersytet firmy Unilever (Unileversity) – przeznaczony dla studentów i absolwentów, którzy poprzez uczestnictwo w nim mają szansę na zatrudnienie. Jego oferta oparta jest na konkursach, szkoleniach, praktykach

¹ Dr inż., adiunkt, Katedra Nauk o Przedsiębiorczości, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

² Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007–2010 jako projekt badawczy.

³ Autorka zakłada, że każda organizacja zarządza wiedzą, przy czym różny jest poziom rozumienia istoty rzeczy, świadomość podejmowanych działań i wynikający stąd poziom uzyskiwanych efektów.

⁴ www.mcdonalds.com (styczeń 2009).

⁵ Munters jest globalną firmą świadczącą usługi w dziedzinie uzdatniania powietrza oraz w zakresie osuszania i nawilżania, koncentrującą się na tworzeniu energooszczędnych i przyjaznych dla środowiska rozwiązań.

⁶ www.munters.com.pl (styczeń 2009).

i programach rekrutacyjnych. Do pracowników firma kieruje osobne liczne programy rozwojowe⁷.

Przykładami analogicznych centrów edukacyjnych, wspierających rozwój głównie kadry menedżerskiej średniego i wyższego szczebla, są także: Akademia Ludzi Philipsa, czy Akademia Menedżerów Xeroxa⁸.

Wszystkie z wymienionych firm, to organizacje globalne o ustalonej renomie. Niniejszy artykuł przedstawia podobne rozwiązanie w przedsiębiorstwie produkcyjnym średniej wielkości z siedzibą w Jeleniej Górze. Badana firma wchodzi co prawda w skład struktur globalnych, jednak przedstawiony poniżej projekt implementacji systemu ZW, w tym powołanie własnego uniwersytetu firmowego, został w całości opracowany w polskiej jednostce. Badania zostały przeprowadzone w 2008 roku na podstawie wywiadu skategoryzowanego przy użyciu kwestionariusza pytań, w którym uczestniczył lider omawianego projektu.

Ogólna charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

PMPoland S.A. – Producent Maszyn Papierniczych, z siedzibą w Jeleniej Górze, jest polsko-amerykańską firmą, następcą przedsiębiorstwa H. Füllner (założona w 1854 roku), FAMPa, oraz Beloit Poland.

Firma działa w ramach grupy przedsiębiorstw zlokalizowanych w różnych miejscach świata, których działalność kierowana jest głównie do przemysłu papierniczego. PMPoland specjalizuje się w projektowaniu i dostarczaniu kompletnych linii technologicznych do wytwórstwa papierów higienicznych oraz produkcji papierów pakowych. Firma oferuje także komponenty do maszyn papierniczych oraz świadczy szeroki zakres usług inżynierskich i technologicznych (projektowanie 3D, montaż oraz rozruch maszyn), jak również usług remontowych poszczególnych partii maszyny papierniczej⁹.

Przełomowe dla działalności przedsiębiorstwa okazało się jego przejęcie w 1991 roku przez firmę amerykańską i przyjęcie w związku z tym nowego stylu zarządzania. Kolejne lata rozwoju związane były z wdrożeniem systemu informatycznego klasy MRP II oraz systemów: zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001, zarządzania środowiskowego – ISO 14001 i zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – ISO 18001.

W roku 2002 wprowadzono system IMPAC 10 000, wspomagający zarządzanie przedsiębiorstwem, przede wszystkim w zakresie zarządzania wynikami pracy i realizacji celów. IMPAC 10 000 ma również za zadanie usprawnianie komunikacji organizacyjnej oraz promowanie kreatywności pracowników.

Przyczyny wdrożenia systemu zarządzania wiedzą

Główną przesłanką podjęcia się wdrożenia systemu zarządzania wiedzą było rosnące niezadowolenie z wymienionych wyżej, certyfikowanych systemów zarządzania. Wymagania stawiane przez poszczególne normy okazały się zbyt skostniałe, nadmiernie zbiurokratyzowane i nie zapewniały elastyczności działań, koniecznej do uży-

⁷ www.unilever.pl (styczeń 2009).

⁸ J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, ss. 73–74, 82.

⁹ www.pmpoland.pl (listopad 2008).

skania w warunkach stale zmieniającego się rynku. Także przeprowadzane audyty zewnętrzne nie przyczyniały się do doskonalenia firmy w takim stopniu, w jakim życzyłyby sobie tego kadra kierownicza.

Kolejnym impulsem do podjęcia działań związanych z uporządkowanym i systemowym podejściem do zarządzania wiedzą było nawiązanie współpracy z firmą Procter & Gamble (2005 rok). Kierownictwo, podbudowane wyborem jako dostawcy tej znanej na całym świecie firmy, uznało, że PMPoland jest w stanie dołączyć do liderów biznesu, co można uczynić dzięki skupieniu uwagi na wiedzy i zarządzaniu nią.

Trzeba zaznaczyć, że badana firma zajmuje się dostarczaniem produktów jednostkowych, zgodnie z indywidualnymi zamówieniami klienta, co powoduje wysoki udział wiedzy w powstawaniu produktu. Zatem rodzaj prowadzonej działalności także miał wpływ na podjęcie się realizacji projektu wdrożenia SZW.

Można powiedzieć, że PMPoland od już kilku lat podejmowała właściwe kroki i przygotowywała się do czekających ją zmian.

Projekt wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą

Projekt implementacji systemu zarządzania wiedzą rozpoczęto w 2006 roku wstępną analizą rozwiązań w zakresie ZW wdrożonych w innych przedsiębiorstwach. Niestety nie udało ich znaleźć wiele. W tym też czasie powołano komitet ds. zarządzania wiedzą oraz zaangażowano zewnętrznego konsultanta – pracownika naukowego o długoletnim doświadczeniu w praktyce. Jego zadaniem było przygotowanie do realizacji projektu implementacji SZW, poprzez ukształtowanie właściwych postaw i świadomości pracowników¹⁰.

Pierwszą inicjatywą było powołanie grupy młodych pracowników, których zadaniem było przeprowadzenie analizy istniejącego stanu zarządzania oraz przedstawienie propozycji zmian. Następnie, jeszcze w pierwszej połowie 2006 roku, przeprowadzono warsztaty zarządzania wiedzą. Uczestniczyli w nim wybrani pracownicy firmy, podzieleni na dwie grupy: „wyjadacze”, w skład której wchodził pracownicy z długoletnim doświadczeniem, oraz wcześniej wybrani „młodzi”.

Celem spotkań było uświadomienie sobie: słabości, mocnych stron, skali problemów i zmian, jakich firma potrzebuje. Próbowano także oszacować kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, określić pożądane cechy pracownika, oraz oczekiwania wobec kadry kierowniczej. W drugiej połowie roku przeprowadzono kolejne warsztaty, tym razem z dużym udziałem osób zatrudnionych na produkcji. W większej mierze poruszano na nich zagadnienia związane z analizą strategiczną, co jednak należy uznać za właściwe podejście wyjściowe do budowania systemu zarządzania wiedzą. Dokonano także analizy, opublikowanych w Internecie, praktyk zarządzania przodujących firm, głównie w zakresie ZW.

Podczas warsztatów utwierdzono się w przekonaniu o nieprzystosowalności zintegrowanego systemu zarządzania (złożonego z systemów ISO oraz IMPAC) do tempa zmian na rynku. Zrezygnowano zatem z certyfikacji systemów ISO, przy czym nadal wykorzystywane są rozwiązania rzeczywiście przydatne, a poszukiwano rozwiązań tego problemu w założeniach zarządzania wiedzą. Wówczas też komórka ds. sys-

¹⁰ Więcej na temat projektu implementacji systemu zarządzania wiedzą w firmie PMPoland w artykule: E. Tabaszewska, *Implementacja systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 2, s. 55–58.

temów zarządzania została przemianowana na dział ZW. W dłuższej perspektywie celem zmian będzie stworzenie własnego systemu zarządzania i poddawanie go okresowej samo – certyfikacji.

Na powyższych spotkaniach zdefiniowano nową misję, wizję oraz wstępne założenia do opracowania planów strategicznych. Oba dokumenty bezpośrednio odnoszą się do wiedzy pracowników jako kluczowego zasobu PMPoland, decydującego o sukcesie firmy.

Podkreślano także znaczenie kultury organizacyjnej oraz określono zestaw oczekiwanych wartości i kluczowych zasobów. Na podstawie wypracowanych opinii prezes firmy opracował Kodeks Postępowania Etycznego Pracowników PMP, opublikowany w grudniu 2006 roku. Zawarto w nim kluczowe wartości: partnerstwo, optymizm, przyzwoitość, zespołowość, profesjonalizm, otwartość oraz skuteczność, jak również określono wymagania co do postępowania w zakresie: współpracy z klientami i partnerami, obowiązków wobec pracowników, oraz zobowiązań wobec firmy.

Następnie, na początku 2007 roku, w wyniku spotkań wyodrębniono zespołu, ustalono 5 programów rozwojowych: udział w rynkach, optymalne koszty, sprawna organizacja, właściwi ludzie, organizacja ucząca się.

Celem ostatniego z programów było przekształcenie przedsiębiorstwa w organizację uczącą się, rozumianą zgodnie z założeniami przyjętymi w książce Petera Senge'a „Piąta dyscyplina”¹¹. Kluczowe miejsce w tym procesie miało odegrać wprowadzenie założeń zarządzania wiedzą, zdefiniowanie narzędzi profesjonalnej pracy i uczenia się, wspierających tworzenie i rozwój wiedzy oraz utworzenie firmowego uniwersytetu.

Zarządzanie wiedzą zostało potraktowane wąsko – jedynie jako nadzorowanie znanych procesów ZW, przy uwzględnieniu relacji z innymi obszarami, takimi jak kultura organizacyjna, czy systemy informatyczne. Analizę ZW rozpoczęto od zidentyfikowania tak zwanych domen wiedzy. Wyodrębniono tu między innymi: wiedzę techniczną, finansowo-prawną, społeczną, menedżerską i wiedzę związaną z systemami zarządzania.

W trakcie opracowywania programu organizacji uczącej się, przy udziale wąskiej grupy osób, przeprowadzono także wstępną ocenę kapitału intelektualnego. Na tej podstawie uświadomiono sobie ogromny potencjał firmy, znaczny stopień wykorzystania tego kapitału w bieżącej działalności, ale także fakt występowania w tym zakresie znacznie większych możliwości. Zdefiniowano przy tym podstawowe wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego. Ponadto, w ramach programów rozwojowych, specjalnie wyodrębniona grupa pracowników kontynuowała warsztaty i opracowała strategię marketingową firmy oraz podwaliny pod strategię personalną.

Warto podkreślić, że na podstawie omawianego programu rozwojowego ustalono cele, strukturę i wszelkie zasady funkcjonowania Uniwersytetu – unikalnego rozwiązania przedstawionego w dalszej części artykułu.

Wszystkie założenia przeobrażeń firmy zawarto w dokumencie przygotowanym w 2007 roku przez prezesa zarządu, Strategia Przyspieszenia 2012, a jej realizację uszczegółowiono w czterech, wstępnie opracowanych strategiach wspierających. Towa-

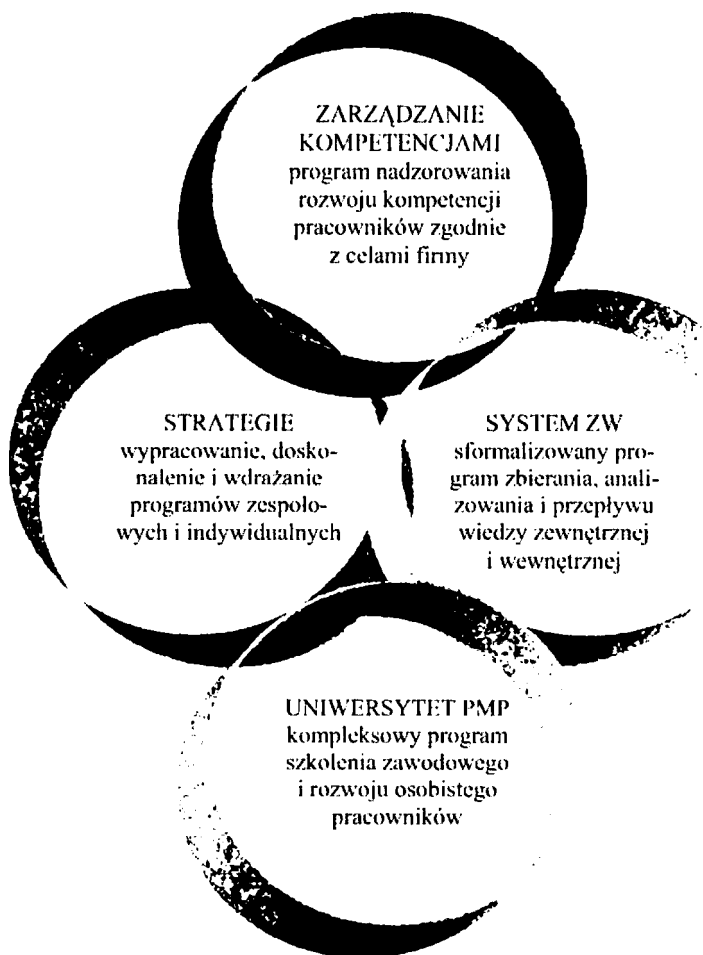
¹¹ Wyróżnia się tu dyscypliny: mistrzostwo osobiste, modele myślowe, wspólna wizja, zespołowe uczenie się oraz myślenie systemowe za: P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

rzeczyły temu zmiany w strukturze organizacyjnej polegające na jej spłaszczeniu poprzez podział firmy na biznesy, jak i modyfikacja systemu motywacyjnego.

Z początkiem września 2008 roku, komórkę kadrową przemianowano na dział rozwoju personelu i zarządzania wiedzą.

W drugiej połowie 2008 roku podjęto się także opracowania programu: zarządzanie kompetencjami. Ma on z jednej strony służyć do definiowania luk kompetencyjnych i na tej podstawie potrzeb szkoleniowych, a z drugiej wspierać transformację w organizację uczącą się, poprzez rozwój kompetencji z nią związanych. Zwarte opracowanie, wskazujące na cele, zakres i zasady funkcjonowania programu, zostało opublikowane w styczniu 2009 roku.

Jak z powyższego wynika, w badanym przedsiębiorstwie proces transformacji w organizację uczącą się oparto na czterech kluczowych elementach (rys. 1):



Rysunek 2. Kluczowe elementy wspomagające transformację PMPoland w organizację uczącą się.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Truszczyńska, *Materiały programu rozwojowego „Ucząca się firma”*, PMPoland, Jelenia Góra, lipiec 2007;

H. Truszczyńska, *Kompetencje zawodowe w PMP*, PMPoland, styczeń 2009.

Uniwersytet PMP

Sercem wszystkich zainicjowanych przemian został, powołany w grudniu 2007 roku, Uniwersytet PMP. Trzeba podkreślić, że jest to rozwiązanie unikatowe, nie tylko wśród przedsiębiorstw krajowych, i niezwykle nowoczesne w zakresie wspierania rozwoju pracowników i wzrostu kapitału intelektualnego firmy.

Uniwersytet stanowi główne centrum profesjonalnego doskonalenia kadr firmy, a jego cele szczegółowe określono jako¹²:

- dostarczenie najlepszej wiedzy oraz umiejętności jej wykorzystania, potrzebnej do szybkiej i radykalnej transformacji PMPoland,
- zapewnienie uczenia na poziomie indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym, w celu zbudowania organizacji uczącej się oraz przejście na nowy typ zarządzania – zarządzanie wiedzą,
- doskonalenie cech przywódczych aktualnych i przyszłych liderów,
- rozwój umiejętności profesjonalnych i osobistych pracowników,
- zdobycie praktycznych umiejętności stosowania narzędzi profesjonalnej pracy i zarządzania,
- przeprowadzenie zmian kultury organizacyjnej.

Na uroczystą inaugurację Uniwersytetu zostali zaproszeni między innymi eksperci z miejscowych uczelni – Politechniki Wrocławskiej i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz przedstawiciele miejscowych przedsiębiorstw. Wybranim pracownikom wręczono wówczas indeksy.

W ramach Uniwersytetu powołano trzy wydziały:

- *Wydział Menedżerski* – gdzie między innymi rozwijane są także kompetencje zarządcze i przywódcze aktualnych i przyszłych przedstawicieli kadry kierowniczej,
- *Wydział Ekspercki* – którego celem jest rozwój umiejętności profesjonalnych, ściśle związanych z zajmowanym stanowiskiem,
- *Wydział Rozwoju Osobistego* – na którym prowadzone są zajęcia między innymi z zakresu zarządzania czasem, umiejętności językowych, komunikacji, pracy zespołowej czy różnic międzykulturowych (z racji funkcjonowania w globalnym środowisku biznesowym).

Nadzór nad działalnością Uniwersytetu pełnią powołane jednostki: Senat, Rada Programowa i Sekretariat. W *Senacie* zasiada rektor¹³, zastępca rektora oraz trzech członków – opiekunów poszczególnych wydziałów, wybieranych przez Radę Programową. Pełni on funkcję organizacyjną i odpowiada między innymi za kreowanie kierunku rozwoju Uniwersytetu, zarządzanie jego budżetem oraz nadzór nad zgodnością programów edukacyjnych ze Strategią Przyspieszenia 2012, Strategią Rozwoju Personalnego, a także założeniami systemu zarządzania kompetencjami.

Radę Programową tworzą liderzy zespołów biznesowych, sponsorów i przedstawiciele związków zawodowych. Odpowiada ona za opiniowanie budżetu Uniwersytetu, inicjowanie kierunków rozwoju wydziałów, tworzenie programów szkoleń oraz zatwierdzanie programów edukacyjnych proponowanych przez Senat.

Sekretariat Uniwersytetu jest odpowiedzialny za:

¹² H. Truszczyńska, *Materiały programu rozwojowego „Ucząca się firma”*, PMPoland, Jelenia Góra, lipiec 2007.

¹³ Obecnie funkcję tę pełni kierownik działu rozwoju personelu i ZW, co znacznie ułatwia koordynację prac.

- organizowanie szkoleń, w tym ustalanie terminów, powiadamianie uczestników, przygotowywanie materiałów na szkolenia,
- poszukiwanie środków zewnętrznych,
- współpracę z trenerami i firmami szkoleniowymi, w tym gromadzenie ofert i ich analizę,
- badania efektywności szkoleń.

Uniwersytet służy jako miejsce rozpowszechniania wiedzy pomiędzy pracownikami firmy, jak również tworzenia nowej. Prowadzone są także szkolenia przez firmy zewnętrzne, jednak przede wszystkim to pracownicy – mistrzowie w danej dziedzinie dzielą się wiedzą z mniej doświadczonymi osobami. Prowadzący szkolenia pracownicy otrzymują stosowne wynagrodzenie. Szkolenia nie są przeprowadzone jedynie w Uniwersytecie – specjalnie wyznaczonym i odremontowanym miejscu, ale także na stanowiskach pracy, w tym produkcyjnych. Powstała także biblioteka w wyznaczonych specjalnie miejscach (także na produkcji) eksponowane są wybrane tytuły, a całą jej zawartością (czasopisma, książki, broszury) dysponuje sekretariat Uniwersytetu.

W 2008 roku odbyły się pierwsze szkolenia w ramach dwóch semestrów, między innymi dotyczące negocjacji handlowych, zarządzania czasem, umiejętności trenera wewnętrznego czy szkolenia z zakresu prowadzenia i odczytywania dokumentacji technicznej, w tym przeznaczone dla nowych pracowników. W styczniu 2009 roku uruchomiono program e-learningowy, którego celem jest wyrównanie poziomu umiejętności menedżerskich. W sumie, w ciągu dwóch semestrów, przeprowadzono 26 szkoleń zewnętrznych i 65 wewnętrznych. Poniższa tabela zawiera wykaz wybranych szkoleń zrealizowanych i zaplanowanych do przeprowadzenia w kolejnej edycji (tab. 1):

Tabela 1. Wybrane szkolenia zrealizowane i planowane do przeprowadzenia w ramach Uniwersytetu PMPoland.

Wydział	I semestr (01–08.2008)	II semestr (09.2008–01.2009)	III semestr (02.2009–08.2009)
Menedżerski	zarządzanie przez cele	kontynuacja zarządzania przez cele, program e-learningowy dla kadry zarządzającej	przywództwo, myślenie systemowe, zarządzanie zmianą
Eksperski	negocjacje handlowe, doskonalenie zawodowe, w tym szkolenia techniczne oraz związane z eksploatacją narzędzi i urządzeń, np.: - budowa maszyny pierzniczej, - własność przemysłowa, - ochrona patentowa,	kontynuacja szkoleń związanych z doskonaleniem zawodowym dla szeregu stanowisk, programy integracyjno-rozwojowe (pierwszy z zakresu bhp), program e-learningowy dla pracowników handlu, marketingu i kierowników projektów	kontynuacja programów integracyjno-rozwojowych, program „adaptacyjny” dedykowany do nowych pracowników, indywidualne programy rozwojowe związane z doskonaleniem kompetencji

Wydział	I semestr (01-08.2008)	II semestr (09.2008 -01.2009)	III semestr (02.2009-08.2009)
	- zarządzanie projektem, program przygotowania zawodowego nowoprzy- jętych pracowników bezpośrednio-produk- cyjnych		
Rozwoju Osobistego	trener wewnętrzny, szkolenia językowe, zarządzanie czasem	kontynuacja szkoleń języko- wych przygotowywanie prezentacji	komunikacja inter- personalna, praca w zespole, etyka w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Trzeba zaznaczyć, że projekt implementacji systemu ZW w momencie opracowywania niniejszego artykułu był na etapie rozwoju działalności Uniwersytetu, rozpoczęcia prac wdrożeniowych w zakresie zarządzania kompetencjami oraz licznych działaniach przygotowawczych. Dalszy rozwój i realizacja strategii wspierających czeka na kontynuację. Najbliższe plany związane są z:

- opracowywaniem programów szkoleniowych realizowanych na Uniwersytecie, jak również indywidualnych rozwojowych pracowników, bazujących na pożądanym kompetencjach;
- zaprojektowaniem systemu oceny efektywności szkoleń realizowanych w ramach Uniwersytetu, w oparciu o pożądaną kompetencje oraz przy uwzględnieniu wskaźników określających ich wpływ na realizację Strategii Przyspieszania 2012;
- opracowaniem harmonogramu prac związanych z realizacją programu uczącej się organizacji, ze szczególnym naciskiem na procesy ZW;
- rozpoczęciem projektu wdrożenia systemu informatycznego do zarządzania kompetencjami, w tym także do zarządzania szkoleniami oraz wortalu pracowniczy, co ma nastąpić w lutym 2009 roku;
- wdrożenia systemu służącego do zarządzania wiedzą – dokonano już w tym zakresie przeglądu ofert;
- dalszym nadzorowaniem zmian kultury organizacyjnej.

Jak zostało wyżej powiedziane, PMPoland znajduje się w początkowej fazie przyjęcia założeń zarządzania wiedzą i organizacji uczącej się, przy czym kadra kierownicza zdaje sobie sprawę z konieczności podjęcia działań zarówno w zakresie miękkich elementów zarządzania, jak i rozwiązań twardych, związanych z ciągłym doskonaleniem kompetencji zawodowych, a także opartych o systemy informatyczne. Stworze-

nie Uniwersytetu, jako głównego narzędzia służącego nadzorowaniu rozwoju personelu, można uznać za niezwykle ważne, unikalne podejście w tym zakresie, które ma także za zadanie doprowadzić do oczekiwanych zmian w zakresie kultury organizacyjnej.

Warto podkreślić, że projekt implementacji ZW rozpoczęto od analizy strategicznej, co należy uznać za korzystne, ponieważ ZW powinno być kształtowane zgodnie z możliwościami i celami firmy. Ponadto, w skład zespołu wdrożeniowego weszli pracownicy z różnych komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania – to ważne z punktu widzenia akceptacji zmian oraz rozumienia istoty i ważności przedsięwzięcia. Niezwykle ważna jest także rola lidera projektu, który należy do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, czuwa nad jego przebiegiem, realizuje szereg prac i angażuje pozostałych pracowników.

PMPoland wypracowało własne podejście do nadzorowania zasobów wiedzy, integrując dwa znane w tym zakresie koncepcje: organizację uczącą się i zarządzanie wiedzą, wskazując na nadrzędną rolę tego pierwszego. Nie stosowano się tu ściśle do teorii przedmiotu, tworząc indywidualne zasady działania zgodnie z potrzebami przedsiębiorstwa – rezygnując z niektórych zaleceń spotykanych w literaturze, a wybierając jedynie te rzeczywiście przydatne.

Literatura

1. Kisielnicki J. (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
2. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Tabaszewska E., *Implementacja systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 2.
4. Truszczyńska H., *Materiały programu rozwojowego „Ucząca się firma”*, PMPoland, Jelenia Góra, lipiec 2007.
5. Truszczyńska H., *Kompetencje zawodowe w PMP*, PMPoland, styczeń 2009.
6. www.mcdonalds.com
7. www.munters.com.pl
8. www.pmpoland.pl
9. www.unilever.pl

Summary

PMP UNIVERSITY AS THE IMPORTANT ELEMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM OF PMPOLAND

The implementation of knowledge management system becomes currently one of the most popular topic in management, however, so far science does not provide any substantiated guidelines in this area. Thereby the enterprises establish their own solutions. The article is based on research done in PMPoland with headquarters in Jelenia Góra, medium sized production company. The objective of the hereby article is the presentation of knowledge management system project, its rules, structure and firm university activities, as its important element.