

---

# Zarządzanie wiedzą jako element systemu zarządzania zasobami ludzkimi



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



---

## Struktura prezentacji

- Czym jest wiedza?
- Zarządzanie wiedzą – wybrane definicje
- Dlaczego warto zarządzać wiedzą?
- Zarządzanie wiedzą w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim - wyniki badań
- Wybrane narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą
- Bariery zarządzania wiedzą
- Dobre praktyki w zarządzaniu wiedzą



# Wiedza i zarządzanie wiedzą – wybrane definicje

*„Informacja nie jest wiedzą. Wiedza jest doświadczeniem. Wszystko pozostałe - to informacja” – Albert Einstein*

- Sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji - Pricewaterhouse Coopers
- Systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe - KPMG
- Uporządkowane i stałe dzielenie się „uzyskaną wiedzą z innymi zainteresowanymi instytucjami administracji rządowej oraz wspólnym korzystaniu z zasobów wiedzy i doświadczeń, wynikających ze współpracy z instytucjami analityczno-doradczymi przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji” (*Wytyczne dla urzędów administracji rządowej w sprawie wzmocnienia potencjału analitycznego służby cywilnej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich DSC KPRM*)



## Dlaczego warto zarządzać wiedzą?

Głównym celem zarządzania wiedzą jest podniesienie efektywności organizacji, a w kategoriach korzyści strategicznych - zwiększenie satysfakcji interesariuszy (indywidualnych i instytucjonalnych) z poziomu realizacji zadań

Zarządzanie wiedzą pozwala uniknąć problemów z chaosem informacyjnym i zanikiem pamięci instytucjonalnej



# Zarządzanie wiedzą

Powstawanie /  
identyfikowanie  
posiadanej  
wiedzy

Przesyłanie wiedzy  
/ dzielenie się  
wiedzą

Wykorzystanie  
wiedzy



## Zarządzanie wiedzą w MUW – ankieta

Kwestionariusz zawierał cztery następujące pytania o charakterze otwartym:

- Jak, od strony praktycznej, odbywa się wprowadzanie nowego pracownika na powierzone mu stanowisko pracy? (skąd uzyskuje wiedzę niezbędną do wykonywania przypisanych zadań itp., w tym także wiedzę nieformalną dot. zwyczajów i kultury organizacji)
- W jaki sposób pracownicy planujący dłuższą nieobecność przekazują sprawy przez siebie prowadzone osobie zastępującej? W jaki sposób rozwiązywany jest problem zapewnienia ciągłości wykonywania zadań w Oddziałach w czasie nieplanowanych absencji pracowników?
- Jak w Oddziale realizowane jest zarządzanie wiedzą uzyskaną przez pracowników na szkoleniach, na które byli oddelegowani służbowo – czy zdobyta w ten sposób wiedza jest dalej przekazywana, przetwarzana, magazynowana?
- Czy i w jaki sposób pracownicy motywowani są do dzielenia się wiedzą?



## Zarządzanie wiedzą w MUW – rekomendacje

- Powołanie Zespołu odpowiedzialnego za opracowanie i wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania wiedzą w administracji rządowej szczebla wojewódzkiego
- Rozwój platformy zdalnego nauczania MUW w celu sprawniejszego gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy ([www.szkolenia.mazowieckie.pl](http://www.szkolenia.mazowieckie.pl))
- Rozwijanie programu trenerów wewnętrznych
- Dalsze usprawnianie działalności Urzędu jako organizacji uczącej się i doskonalenie umiejętności pracowników
- Opisy procesów/podprocesów (instrukcje, wytyczne itd.)



## Wybrane narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą

- E-learning – zdalne nauczanie
- Baza wiedzy (prawo, standardy, dobre praktyki itd.)
- „Społeczność praktyków”
- Grupy eksperckie
- Zarządzanie innowacyjnością i innowacjami
- Benchmarking
- Zarządzanie dokumentami (opisy procesów, procedury, instrukcje itd.)
- Zarządzanie relacjami z klientem (CRM)
- Zarządzanie kapitałem intelektualnym





# Bariery zarządzania wiedzą

- Ograniczenia organizacyjne – brak odpowiedniej kadry, brak czasu
- Ograniczenia techniczno-ekonomiczne – brak ustalonych kanałów komunikacji i wspomagających technologii, brak szkoleń
- Ograniczenia wynikające z kultury organizacyjnej – nastawienie na indywidualizm, brak zaufania, brak systemu motywacyjnego, brak partnerskich relacji pomiędzy pracownikami
- Psychologiczne bariery przepływu wiedzy:
  - gromadzisz wiedzę – masz władzę – budujesz swój autorytet
  - korzystając z cudzej wiedzy przyznajesz, że jesteś niekompetentny
  - obawa przed zmianą
- Motywowanie do dzielenia się wiedzą:
  - ocenie pracowników
  - udział w efektach wykorzystania wiedzy
  - tworzenie warunków do wymiany wiedzy



## Dobre praktyki w zarządzaniu wiedzą

- Cykliczne spotkania pracowników komórek ds. zarządzania zasobami ludzkimi (inicjatywa Ministerstwa Obrony Narodowej)
- Wymiana trenerów wewnętrznych pomiędzy urzędami (MUW-MG-RPO)
- Spotkania ekspertów w KSAP
- Projekty EFS
- Międzyurzędowe eksperckie zespoły zadaniowe



---

# Wyzwania

- Powołanie zespołu ds. zarządzania wiedzą i stworzenie założeń systemu zarządzania wiedzą w służbie cywilnej
- Działania na rzecz zmiany postaw i mentalności pracowników
- Przygotowanie dedykowanej platformy do zarządzania wiedzą



---

Dziękuję za uwagę

Kamil Mroczka

Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami  
Biura Kadr i Organizacji  
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

[e-mail: kmroczka@mazowieckie.pl](mailto:kmroczka@mazowieckie.pl)

tel. 22 695 66 79



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

*Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego*

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

