

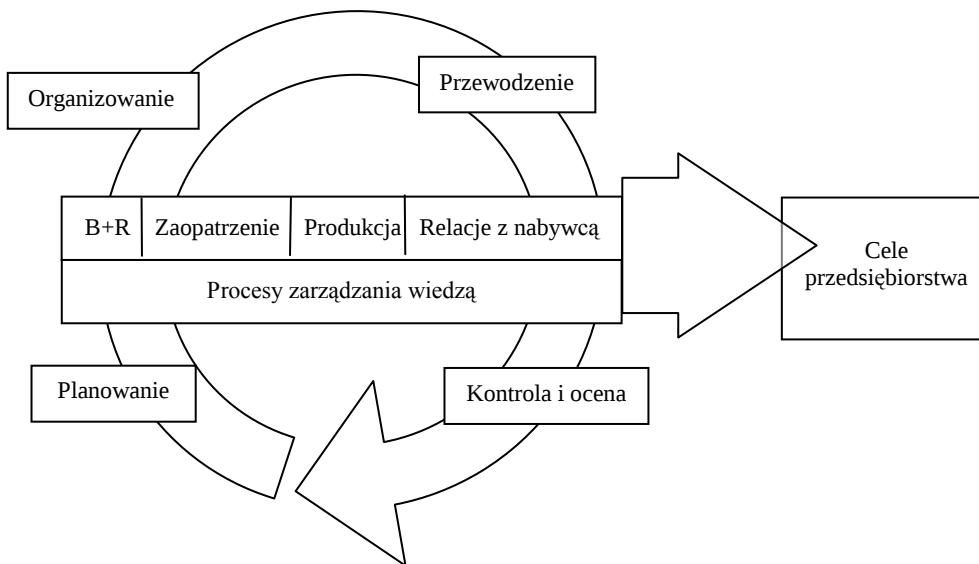
Grzegorz Kobyłko, Edyta Tabaszewska

ROLA SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W DOSKONALENIU JAKOŚCI PROCESÓW I PRODUKTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Główne uwarunkowania skuteczności systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Istotą współczesnego przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy praktycznie w każdym aspekcie jego funkcjonowania. Jednak wymogiem skutecznego konkutowania w obecnych warunkach jest efektywne zarządzanie tymi procesami. Efektywność tę może zapewnić świadome zastosowanie instrumentów zarządzania wiedzą (*Knowledge Management* – KM), co łączyłoby się z celowością, kompleksowością i operacjonalizacją działań. Wymaga to podejścia systemowego, które uwzględniałoby złożoność i różnorodność czynników warunkujących zastosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W sytuacji konkretnego przedsiębiorstwa będziemy mieli do czynienia z niepowtarzalnym zbiorem czynników, warunkujących efektywność wykorzystywania wiedzy. Każde przedsiębiorstwo tworzy swój niepowtarzalny system zarządzania wiedzą dostosowany do potrzeb i specyfiki danej sytuacji. Nie można więc przenosić gotowych wzorców wypracowanych w jednej organizacji do innej, można natomiast podjąć próbę wskazania podstawowych wytycznych tworzenia takiego systemu. Miarą użyteczności systemu zarządzania wiedzą jest jego zdolność do dostarczania przedsiębiorstwu użytecznej wiedzy, a nie generowanie wiedzy jako wartości samej w sobie.

Wiedza stanowi podstawę racjonalnego przebiegu wszystkich, zarówno organicznych (B+R, zaopatrzenie itd.), jak i regulacyjnych (planowanie, organizowanie itp.) procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Ich wzajemne i wielowymiarowe oddziaływanie musi zostać poddane świadomemu kształtowaniu, tak aby w efekcie powstał spójny system wspomagający osiąganie celów przedsiębiorstwa jako całości i poszczególnych jego elementów (zob. rys. 1).



Rys. 1. System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

2. Potrzeba integracji koncepcji zarządzania z punktu widzenia poprawy jakości procesów

Niepowodzenia implementacji określonej koncepcji są często wynikiem tego, iż stosowane podejścia, takie jak: logistyka, marketing, controlling, zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie jakością, postrzegane są wycinkowo. Tworzone do ich funkcjonowania systemy informacyjne nie są powiązane, co powoduje złą koordynację działań, opóźnienia i w rezultacie dodatkowe, nieuzasadnione koszty. Jak wskazuje praktyka, krótkookresowe zaangażowanie zarządzających w rozwijanie wdrażanej koncepcji powoduje odsunięcie na dalszy plan pozostałych zagadnień i w rezultacie osiągnięcie mniejszych efektów. W konsekwencji następuje spadek zainteresowania kontynuacją prac związanych ze stosowaniem danego podejścia do zarządzania, brak działań na rzecz doskonalenia i przekonanie kadry kierowniczej o jej małej przydatności.

Współistnienie w przedsiębiorstwach różnych koncepcji zarządzania, ukierunkowanych na określone aspekty funkcjonowania organizacji, opartych na odrębnych systemach informacyjnych są więc częściej źródłem chaosu organizacyjnego niż synergicznych korzyści.

Rozwiązaniem tego problemu jest tworzenie właśnie przekrojowych koncepcji zarządzania lub metod łączących wybrane podejścia, czego przykładem mogą być logistyka marketingowa, ekologistyka, ekocontrolling itp. Wielu autorów przypisuje niektórym przekrojowym koncepcjom zarządzania charakter całościowy, obejm-

mujący wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykładami są: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), reinyżynieria procesów podstawowych (BPR), związane z nimi zarządzanie procesami czy zarządzanie wiedzą.

W każdej z tych koncepcji zwraca się uwagę na jakość pracy oraz efektywność działań, a więc koszty i pomiar wyników. Każda ma duży wpływ na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa i dotyczy problemu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak żadna nie wyczerpuje wszystkich tych zagadnień w sposób wystarczający, wskazując jedynie na pewien ogólny sposób postępowania w zarządzaniu firmą i podkreślając znaczenie wybranego aspektu w jej funkcjonowaniu. Pomija się przy tym zwykle wpływ zastosowania tychże podejść na każdy rodzaj działalności, realizowanej już w przedsiębiorstwie.

Ustalenie powiązań między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem nie należy do zadań łatwych i mogących zakończyć się jednoznaczną odpowiedzią. Zalecenia co do ich stosowania zwykle są na pewnym poziomie ogólności, bez wyraźnego wyodrębnienia cech podstawowych i drugorzędnych [5, s. 92-93]. Nie bez znaczenia jest również to, że ich zastosowanie w praktyce nie dokonuje się według ustalonego schematu, ale zgodnie ze specyfiką danego przedsiębiorstwa, co jest zresztą w pełni zrozumiałe. W rezultacie nie ma jednej opinii co do jedynie słusznego postępowania przy stosowaniu danej koncepcji, wymaganych technik, osiągniętych rezultatów i w konsekwencji sprecyzowanych związków między poszczególnymi koncepcjami zarządzania.

Zdaniem autorów problem odrębnego stosowania koncepcji zarządzania, a w związku z tym odmiennego podejścia do realizowanych procesów, można zniwelować, opierając się na o aktywnym wykorzystaniu zarządzania wiedzą jako integratora stosowanych w przedsiębiorstwie różnych podejść do zarządzania.

Z pewnością związki między *knowledge management* a pozostałymi koncepcjami zarządzania istnieją i są znaczące. Bez większych analiz można z powodzeniem wymienić następujące relacje [2, s. 117]:

- w każdej z przekrojowych koncepcji zarządzania zwraca się uwagę na ważność wiedzy i umiejętności osób podejmujących się ich wdrażania, a także zaangażowanych w realizację jej zamierzeń,
- w każdej z koncepcji podkreśla się znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi jako podejścia ułatwiającego wykorzystanie potencjału twórczego zatrudnionych osób na potrzeby realizacji danej koncepcji,
- w każdej z nich zwraca się uwagę na konieczność zgromadzenia oraz wykorzystania odpowiednich zasobów informacji i wiedzy, decydujących o powodzeniu przedsięwzięcia,
- każda wymaga utworzenia i nadzorowania własnego systemu informacyjnego.

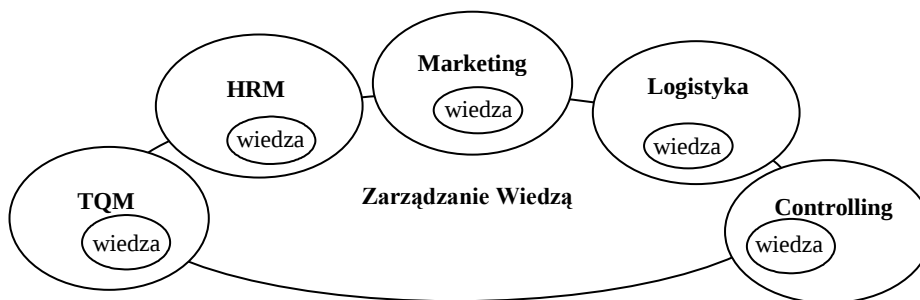
Za istotne uznaje się, że poszczególne koncepcje wymagają specyficznego, charakterystycznego dla siebie zestawu źródeł oraz zasobów informacji i wiedzy. Ta indywidualność nie wydaje się jednak rzeczywista. Mając bowiem na uwadze silne powiązania między koncepcjami, można z powodzeniem uznać istnienie podobne-

go rodzaju relacji między wspomnianymi systemami informacyjnymi a wymaganiami co do posiadanej wiedzy i form jej rozwoju.

Zarządzanie wiedzą w organizacji może wpływać na zintegrowane stosowanie przekrojowych koncepcji zarządzania w następujący sposób:

- wpływa na możliwość zastosowania tych samych źródeł wiedzy do wykorzystania w ramach różnych koncepcji zarządzania,
- pozwala na łączenie zasobów informacji i wiedzy zgromadzonej w przypadku stosowania dwóch lub więcej koncepcji, powodując uzyskanie efektu synergii,
- pozwala na utworzenie zintegrowanego systemu informacyjnego wspierającego realizację założeń kilku rozwiązań w zakresie zarządzania.

Należy przy tym podkreślić, że możliwości takie istnieją niezależnie od wykorzystania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, ale dopiero KM pozwala je w sposób świadomy kreować i w rezultacie w pełni wykorzystać. W konsekwencji następuje poprawa jakości procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, które są kształtowane i monitorowane z różnych punktów widzenia: potrzebnych zasobów ludzkich, oczekiwanej jakości produktów, minimalizacji kosztów, przepływów materiałowych i informacyjnych itd. Traktuje się je przy tym jako równoważne, a nie, jak w przypadku dominacji danej koncepcji, jako priorytetowe. Na rysunku 2 przedstawiono ogólny poziom zależności między zarządzaniem wiedzą a przykładowymi koncepcjami zarządzania.



Rys. 2. Ogólny poziom zależności między zarządzaniem wiedzą a przykładowymi koncepcjami zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

O potrzebie integracji koncepcji zarządzania świadczą słowa Petera Druckera, który stwierdza, że nie ma żadnej „królowej nauk”, oraz że wszystkie rodzaje wiedzy są jednakowo wartościowe [8, s. 24]. Nie powinno się więc uwypuklać znaczenia jakości, kosztów, marketingu czy nawet zasobów ludzkich dla odniesienia sukcesu przedsiębiorstwa, ale korzystać z każdej możliwej do uzyskania wiedzy. W tym kontekście zarządzanie wiedzą może wspomóc ten proces, bez jednoczesnego nadawania jej roli dominującej, ale raczej służebnej wobec pozostałych koncepcji.

3. Kompleksowe zarządzanie jakością na podstawie wiedzy

TQM, podobnie jak inne przekrojowe koncepcje zarządzania, ma znaczny wpływ na podstawowe elementy funkcjonowania przedsiębiorstw. Wśród najważniejszych należy wymienić: strategię firmy, strukturę organizacyjną oraz kulturę przedsiębiorstwa.

Strategia przedsiębiorstwa kierującego się zasadami TQM przybiera postać *strategii jakości zorientowanej na klienta*. Powinna ona dać odpowiedź na pytanie: w jaki sposób osiągnąć jakość wyrobów oczekiwaną przez klientów oraz jak zrobić to lepiej od konkurencji. Najczęściej wyrażona jest w postaci polityki jakości, obejmującej cele, kierunki działań i środki, jakie należy podjąć, aby spełnić oczekiwania klientów, sprostać konkurencji i utrzymać korzystną pozycję na rynku. Cele jakościowe powinny być przy tym ujęte w misji firmy, ponieważ odzwierciedlają wartości oferowane odbiorcom przez przedsiębiorstwo. Strategia ta jest więc elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa, w głównej mierze determinując jej postać.

Realizacja zasad TQM powoduje, że jakość jest podstawowym celem działania przedsiębiorstwa, realizowanym przez każdego zatrudnionego. Dotyczy przy tym całości aspektów jej funkcjonowania, od jakości wyrobów po jakość zarządzania. Natomiast realizując procesy zarządzania wiedzą, stawia się na pozyskiwanie, gromadzenie i świadome wykorzystywanie wiedzy. Te dwa pojęcia są współzależne, nie można tworzyć jakości bez posiadania odpowiedniej wiedzy, ale również trudno tworzyć przydatną wiedzę (wiedzę o odpowiednim poziomie jakości) bez oparcia jej na sprawdzonych metodach działania, czyli na działaniach prowadzących do uzyskania pożądanej jakości.

Tymczasem praktyka implementacji koncepcji zarządzania wiedzą wskazuje na częste przypadki ignorowania problemu *jakości wiedzy*. Brak dbałości o zdefiniowanie oczekiwanego efektu procesów generowania wiedzy wprowadza przedsiębiorstwo (lub inną organizację) na ścieżkę generowania wiedzy o niskiej jakości, a w konsekwencji niskiej efektywności. Charakteryzowanie wiedzy jako głównego zasobu przedsiębiorstwa, jedynego czynnika trwałej przewagi konkurencyjnej, głównego źródła efektu synergicznego itp. stwarza wrażenie, iż skuteczne zarządzanie powinno się koncentrować na „wpompowywaniu” wiedzy do przedsiębiorstwa i pomnażaniu jej wewnątrz. W praktyce może to jednak oznaczać większe koszty niż korzyści z takiego gospodarowania tym zasobem. W ten sposób bowiem marginalizuje się znaczenie jakości wiedzy, która istotnie związana jest z efektami jej zastosowania.

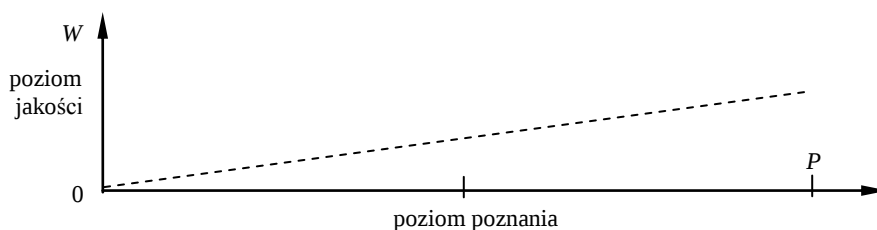
Należy zaznaczyć, iż powyższe problemy występują zwykle z powodu spotykanego często wdrażania gotowych rozwiązań informatycznych – systemów zarządzania wiedzą, bez indywidualnego dostosowania ich do potrzeb danej firmy. Natomiast teoria zarządzania wiedzą wyraźnie wskazuje na konieczność przeprowadzenia lokalizowania wiedzy, czyli identyfikacji przydatnych źródeł wiedzy oraz

definiowania potrzeb w zakresie pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy. Przedsiębiorstwo powinno więc gromadzić i rozwijać jedynie wiedzę potrzebną mu z punktu widzenia postawionych celów (np. [6, s. 81-102]).

Efekty alokacji wiedzy wynikają ze specyfiki obszaru, w którym jest wykorzystywana. Jakość wiedzy jest zdeterminowana potrzebami i jedynie z poziomu korzystającego z niej może być oceniana. Jakość tej samej wiedzy może być postrzegana różnie przez jej depozytariuszy, ze względu na różne wizje i możliwości jej wykorzystania, odmienne zdolności percepcyjne itd.

Podstawowym czynnikiem kształtującym efektywność alokacji wiedzy jest więc jej dostosowanie do potrzeb odbiorcy. Jej podstawą jest poznanie tych potrzeb. Podnoszenie jakości wiedzy tak jak podnoszenie jakości każdego innego produktu określonego procesu wymaga uruchomienia procesów poznawczych w odniesieniu do preferencji odbiorcy, właściwości przetwarzanych zasobów, specyfiki stosowanych procesów przetwarzania itp.

Tworzenie użytecznej wiedzy (przybliżanie się do prawdy – rys. 3 punkt *P*) jest więc podstawowym warunkiem podnoszenia jakości procesów realizowanych w przedsiębiorstwie oraz ich efektów – produktów (zob. rys. 3).



Rys. 3. Zależność między poziomem poznania a poziomem jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4].

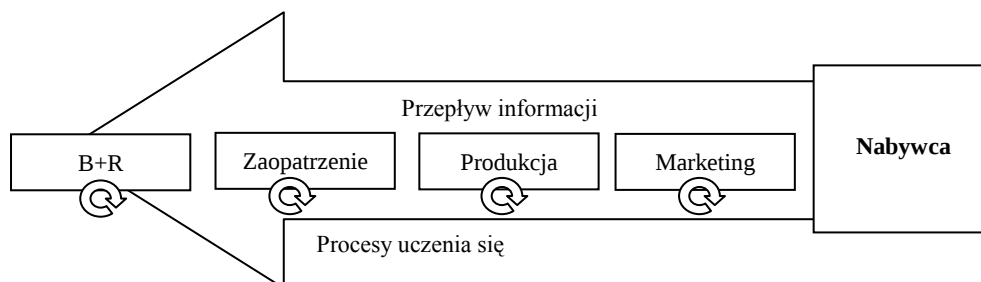
Jakość i wiedzę należy więc uznać za współzależne, zgodnie jednak z przedstawionym wcześniej problemem, należy określić zależności między zarządzaniem jakością a zarządzaniem wiedzą i odpowiedzieć na pytanie, czy w praktyce ich integracja jest rzeczywiście możliwa.

Ciągłość, a tym samym nieskończoność procesu uczenia się czy zarządzania jakością w sposób szczególny łączą obydwa podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. W organizacji, w której stosuje się zasady TQM, nigdy nie usłyszymy, że zakończono proces ich wdrażania. Podstawowym celem jest bowiem ciągle doskonalenie. Tymczasem wraz ze zdobywaniem nowej wiedzy zarządzający przedsiębiorstwem powinni uświadamiać sobie, jaką wiedzę jeszcze trzeba pozyskać i w jakim kierunku się doskonalić [7, s. 26]. Występowanie ścisłych zależności między obiema koncepcjami potwierdzają słowa L. Wasilewskiego, który stwierdził, że głównym celem TQM jest wykorzystanie możliwości twórczych każdego pracownika [9, s. 5].

Uznając powyższe stwierdzenie za słuszne, należałoby przyjąć, że zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą współlistnieją w przedsiębiorstwie. Z pewnością, aby można było w pełni wykorzystać tę naturalną zależność, konieczne jest odpowiednie, zintegrowane zarządzanie wiedzą i jakością. Można nawet przypuszczać, że zaawansowane stosowanie zasad TQM i KM prowadzi do ukształtowania nowej formy organizacji, w której oba aspekty funkcjonowania są uznawane za podstawowe i współzależne.

4. Wiedza o potrzebach nabywcy kluczowym zasobem w kształtowaniu jakości produktu

W procesie kształtowania odpowiedniej jakości produktu podstawowym czynnikiem jej optymalizowania jest wiedza o potrzebach nabywcy. Brak tej wiedzy jest strategicznym problemem każdego przedsiębiorstwa. Kreowanie jej stanowi istotę skutecznego konkurowania. Ma ona zastosowanie do efektywnego kształtowania większości procesów realizowanych w przedsiębiorstwie (zob. rys. 4).



Rys. 4. Obszary wykorzystywania i kreowania nowej wiedzy o potrzebach nabywcy

Źródło: opracowanie własne.

Tymczasem w praktyce można stwierdzić, iż wiedzę o kliencie pozyskuje się zazwyczaj przede wszystkim na potrzeby administrowania wewnętrznego systemu informacji (lub zarządzania wiedzą) i dopasowania do wymogów (standardów) tych systemów. Wiąże się z tym niebezpieczeństwo tworzenia pozornej, powierzchownej wiedzy, która przy samozadowoleniu administratorów systemów utrzymuje zarządzających w stanie *ignorancji*.

Wymogi skutecznego konkurowania coraz częściej są uwarunkowane możliwością przeorientowania przedsiębiorstwa na indywidualne potrzeby nabywcy. Konkurencyjność przedsiębiorstwa, a tym samym możliwość rozwoju, budowana jest w oparciu o jakość poszczególnych, pojedynczych związków z nabywcą, przy czym ocena tej jakości leży zawsze po stronie nabywcy. Podstawą efektywności takich związków jest wiedza o nabywcy, ale już nie *wtopionym* w określony segment rynku, lecz konkretnym – indywidualnym.

Zarządzanie relacjami z nabywcą wymusza nową perspektywę dla postrzegania efektywności nawiązywanych z nim relacji, coraz odleglejszą od założeń tradycyjnego marketingu. Wymaga to od zarządzających przedsiębiorstwem nowego spojrzenia na organizację oraz takiego przekształcenia systemu informacyjnego i jego struktury, aby na granicach przedsiębiorstwa pojawili się specjaliści od komunikacji z klientem, zdolni do wspólnego z nim definiowania potrzeb oraz organizowania optymalnych łańcuchów wartości dla ich zaspokojenia.

Proces komunikowania się z nabywcą, w wyniku którego dochodzi do rozpoznania, nie zawsze uświadomionych, potrzeb oraz wspólnego z nim zdefiniowania sposobów ich zaspokajania, a także dostarczenie odpowiednich wartości (dóbr), można by określić terminem *kompleksowego zarządzania potrzebami nabywcy* (więcej zob. [3]). Istnieje wiele symptomów wskazujących na to, iż tego typu kompleksowe podejście w wielu obszarach stanie się podstawowym wymogiem skutecznego konkurowania o przychyłność nabywcy. Stawia to przedsiębiorstwo przed koniecznością operowania w *globalnej przestrzeni wartości* i odpowiedzialnego konfigurowania dla niego (nabywcy) optymalnych łańcuchów wartości.

Sekwencja działań charakterystycznych dla tego podejścia składa się na proces obejmujący: identyfikację podmiotów, zaspokajających tę samą grupę potrzeb, określenie obszarów współdziałania (wspólnych celów) oraz programów ich osiągnięcia. Zaciera to jeszcze mocniej granice między konkurowaniem a kooperowaniem i jest czynnikiem sprzyjającym przekształcaniu się tradycyjnych struktur w struktury sieciowe. Skuteczność takiego podejścia wymaga wzmocnienia roli personelu sprzedaży, którego wiedza o indywidualnych potrzebach nabywcy byłaby wykorzystywana do elastycznego przekształcania procesów przedsiębiorstwa. Szczególną rolę w tych procesach mogą odegrać firmy funkcjonujące na globalnym rynku, które opierając się na nowoczesnych technologiach komunikacji społecznej wyspecjalizują się w generowaniu wiedzy o nabywcy i zarządzaniu tym zasobem.

Na marginesie można dodać, iż modelowaniem relacji z nabywcą częściowo zajmuje się koncepcja *marketingu partnerskiego*. Twórcy tej koncepcji promują ją jako uniwersalne narzędzie uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Eksponują oni tezę, iż jedynymi rzeczywistymi zasobami przedsiębiorstwa są partnerskie relacje z otoczeniem [1, s. 15].

Zakłada się zatem, że przez odpowiednio zorganizowaną, zindywidualizowaną komunikację, głównie z nabywcą, przedsiębiorstwo buduje zaufanie, co jest warunkiem w zasadzie wystarczającym do utrzymania lojalności klienta. Teza ta, choć, jak się wydaje, zbyt radykalna, słusznie zwraca uwagę na rolę zindywidualizowanej komunikacji, która jest podstawą kształtowania relacji z konkretnym nabywcą, stając się podstawowym i najcenniejszym źródłem wiedzy użytecznej w ciągłym doskonaleniu procesów i podnoszeniu jakości produktu.

Literatura

- [1] Gordon H., *Relacje z klientem – marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- [2] Jagoda H., Tabaszewska E., *Zarządzanie wiedzą a integracja koncepcji zarządzania*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Z. Olesiński, A. Szplit (red.), Prace Naukowe, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004.
- [3] Kobyłko G., *Ekologiczne i rynkowe konsekwencje implementacji koncepcji zarządzania potrzebami nabywcy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1009, AE, Wrocław 2004.
- [4] Kobyłko G., *Zarządzanie procesami poznawczymi w przedsiębiorstwie*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, L. Czarnota, M. Moszkowicz (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
- [5] Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 928, AE, Wrocław 2002.
- [6] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [7] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [8] Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), AE, Kraków 2000.
- [9] Wasilewski L., *Do czego służy TQM?*, „Problemy Jakości” 1998 nr 3.

THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN PROCESSES AND PRODUCTS QUALITY IMPROVEMENT IN ENTERPRISE

Summary

The aim of the paper is to present the role of knowledge management system in processes and products quality improvement in an enterprise. In authors' opinion, the knowledge management in both cases can make this process more effective – by integrating different attitudes to management or by supervising the knowledge about the customer's needs.

Grzegorz Kobyłko – dr, adiunkt w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.

Edyta Tabaszewska – dr inż., adiunkt w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.