

**Edyta Tabaszewska**

**ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ I ZARZĄDZANIE WIEDZĄ  
– WSPÓLISTNIENIE NA PRZYKŁADZIE  
GAMBIT-LUBAWKA SP. Z O.O.**

**1. TQM i KM – podstawowe relacje**

Jest już powszechnie wiadome, że zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga zainteresowania się zarządzaniem jakością, u podstaw którego znajduje się kompleksowe zarządzanie przez jakość (*Total Quality Management* – TQM). Mówiąc o koncepcji TQM, mamy na myśli nie tylko udoskonalanie wyrobów czy też usług, lecz także poprawę jakości i organizacji pracy, technologii, procesów marketingowych i wytwórczych. Całość zorientowana jest na zaspokojenie potrzeb klientów i członków przedsiębiorstwa, jego przetrwanie i rozwój [1, s. 9].

Innym elementem zarządzania przedsiębiorstwem, coraz częściej docenianym przez firmy starające się o prymat pierwszeństwa w stosunku do konkurencji, jest zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management* – KM). Tradycyjne zasoby, takie jak kapitał, ziemia czy surowce przestają odgrywać kluczową rolę w walce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami. Coraz większą uwagę zwraca się na wiedzę i doświadczenie zatrudnionych pracowników. Ich umiejętności, a także chęć i zdolność ich właściwego wykorzystania często przesadzają o pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Niestety zbyt często koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem traktowane są oddzielnie. Mamy do czynienia ze *współlistnieniem* w przedsiębiorstwach różnych koncepcji zarządzania, ukierunkowanych na dany aspekt funkcjonowania firmy, lecz opartych na odrębnych systemach informacyjnych. Tymczasem w praktyce gospodarczej zauważalna jest potrzeba integracji systemów zarządzania. Wydaje się więc, że znacznie lepszym rozwiązaniem byłoby ich *współdziałanie* w taki sposób, aby nie tylko stosowanie tychże pomysłów na zarządzanie nie wprowadzało chaosu organizacyjnego, lecz przede wszystkim, aby czerpać korzyści z ich zintegrowanego wykorzystania.

Za jedną z możliwości takiej „współpracy” autorka uważa możliwość współdziałania dwóch wyżej wymienionych koncepcji zarządzania. Mimo, jak by się

mogło wydawać, odmiennego kierunku zainteresowań, mają one wiele cech wspólnych. Można za nie uznać wszystkie osiem zasad TQM, które także w zarządzaniu wiedzą mają pierwszorzędne znaczenie. Cechy te przyczyniają się do powstawania między tymi nurtami pewnych relacji, które z kolei stanowią punkt wyjścia jednoczesnego ich wdrażania i stosowania. Zgodnie z tym, co zostało wcześniej powiedziane, takie wzajemne wsparcie stosowania obu koncepcji może przynieść przedsiębiorstwu lepsze rezultaty działań w porównaniu z oddzielnym ich zastosowaniem.

Odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja osiąganiu celów jakościowych. W tabeli 1 syntetycznie przedstawiono wpływ poszczególnych procesów zarządzania wiedzą na zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Procesy zarządzania wiedzą i cel ich zastosowania w zarządzaniu jakością

| Proces zarządzania wiedzą         | Ogólny cel realizacji procesu                                                                                              | Cel zastosowania w zarządzaniu jakością                                                                                          |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lokalizowanie                     | Określenie luki wiedzy <sup>1</sup> , na podstawie analizy wiedzy posiadanej i potrzebnej organizacji do osiągnięcia celów | Sprawdzić, czy przy obecnym stanie wiedzy jesteśmy w stanie spełnić oczekiwania klienta                                          |
| Pozyskiwanie                      | Likwidowanie luki wiedzy                                                                                                   | Zdobyć wiedzę zewnętrzną potrzebną do spełnienia wymagań klienta, stwierdzonych i przewidywanych                                 |
| Rozwijanie                        |                                                                                                                            | Tworzyć wiedzę potrzebną do zaspokojenia potrzeb klienta, szczególnie nowych, przewidywanych (tworzenie innowacji)               |
| Dzielenie się i rozpowszechnianie | Dać wiedzę temu, kto jej potrzebuje                                                                                        | Sprawić, aby wszyscy pracownicy dysponowali wiedzą potrzebną do spełnienia wymagań jakościowych                                  |
| Wykorzystywanie                   | Zapewnić użytkownikom wiedzy łatwość jej wykorzystania                                                                     | Sprawić, aby pracownicy wykorzystywali wiedzę potrzebną do spełnienia wymagań jakościowych                                       |
| Zachowywanie                      | Zapewnić możliwość korzystania z własnych doświadczeń                                                                      | Zapewnić stałą lub wyższą jakość – zadanie systemu zarządzania jakością (dokumentacja systemu jako podstawa jego funkcjonowania) |

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie jakością od wielu lat cieszy się w Polsce dużym zainteresowaniem, czego przejawem jest głównie powszechność stosowania systemów opartych na wymaganiach normy ISO 9001. Coraz częściej, choć nadal w marginalnym

<sup>1</sup> Luka wiedzy rozumiana jest jako różnica między wiedzą posiadaną przez organizację a wiedzą, jaką powinna zdobyć lub wytworzyć do osiągnięcia celów.

zakresie, widoczne jest także zainteresowanie zarządzaniem wiedzą. Najczęściej stosują tę koncepcję tzw. organizacje oparte na wiedzy, np. firmy konsultingowe, doradcze, szkoleniowe, tworzące oprogramowanie, rzadziej przedsiębiorstwa produkcyjne. Zwykle są to firmy duże, nowoczesne pod względem technologii i zarządzania, często z kapitałem zagranicznym, należące do przodujących w branży.

Niniejsze opracowanie powstało jednak na podstawie badań autorki przeprowadzonych w przedsiębiorstwie o średniej wielkości, zlokalizowanym na peryferiach kraju, w trakcie procesu prywatyzacyjnego, a przy tym żywo zainteresowanym omawianymi koncepcjami. Firma ma już wdrożony system zarządzania jakością (SZJ). Podjęto się także wdrożenia systemu zarządzania wiedzą, w którym upatruje się szansy na poprawę funkcjonowania, wzrost konkurencyjności i ciągłe doskonalenie działań, co należy uznać za zasługujące na pochwałę.

## **2. Krótka charakterystyka badanego przedsiębiorstwa**

Firmą będącą obiektem badań jest Gambit-Lubawka Sp. z o.o. z siedzibą w Lubawce, miejscowości przygranicznej województwa dolnośląskiego. Misją spółki jest „produkcja i sprzedaż na rynek krajowy i zagraniczny wysokiej jakości, przyjaznych środowisku naturalnemu produktów uszczelkarskich, termoizolacyjnych, gumowych, hamulcowych, po najniższych kosztach”. Potwierdzeniem tak realizowanej misji jest wdrożenie i certyfikacja systemów: zarządzania jakością według normy ISO 9001 i zarządzania środowiskiem zgodnie z normą ISO 14001. Poza tym spełniane są wymagania systemu zarządzania środowiskiem i bhp – PN-N-18001 oraz systemu jakości dla przemysłu motoryzacyjnego – ISO/TS 16949, ze względu na odbiorców produktów firmy [4].

W 2002 r. przedsiębiorstwo otrzymało Dolnośląską Nagrodę Jakości, co wskazuje na wdrożenie już w pewnym zakresie zasad kompleksowego zarządzania jakością. Gambit-Lubawka może się także poszczycić tytułem Przedsiębiorstwa Fair Play w latach 2002 i 2004.

Spółka zatrudnia obecnie 123 osoby, ale rzeczywista liczba pracowników jest większa i dochodzi do ok. 150 osób. Część pracowników bowiem jest zatrudniona na umowy zlecenia, głównie dotyczy to osób młodych, dobrze wykształconych. Jest to podyktowane chęcią utrzymania 25-procentowego udziału pracowników niepełnosprawnych w strukturze zatrudnienia, ze względu na korzyści finansowe dla przedsiębiorstwa.

Analizując strukturę zatrudnienia spółki według wieku i wykształcenia, można stwierdzić, że nie jest ona korzystna z punktu widzenia kształtowania kultury organizacyjnej właściwej dla zarządzania jakością oraz zarządzania wiedzą. W firmie istnieją wyraźne dwie liczne grupy wiekowe pracowników młodych i pracowników w starszym wieku, przy małej liczbie osób w wieku średnim. Może to prowadzić do konfliktów między pracownikami, gdyż jedna z grup dąży do zmian

i rozwoju, a druga do stabilności działań i przyjęcia *status quo*. Pozycja w firmie pracowników z długim stażem pracy hamuje nawet zaangażowanie i kreatywność ludzi młodych, na co wskazywali pracownicy podczas rozmów. Z pewnością ma to także wpływ na wysoką fluktuację młodej kadry, która traktuje często Gambit jako miejsce, w którym zdobędzie doświadczenie, ale nie jako firmę docelową, z którą planuje się związać na dłuższy czas.

Istnienie licznej grupy pracowników starszych ma także inny negatywny wpływ na kulturę projakościową spółki. Są to osoby, które pamiętają sposób jej funkcjonowania jako przedsiębiorstwa państwowego, co powoduje istnienie pewnych przyzwyczajęń, wyznawanych wartości i mentalności będącej w opozycji do tych preferowanych przez organizacje działające na konkurencyjnym rynku. Zdaniem kierownictwa jest to bardzo istotna bariera utrudniająca zarządzanie firmą i dopóki nie zwiększy się liczba nowych pracowników, zmiana preferowanych wartości nie jest w pełni możliwa.

Zdaniem autorki można jednak wykorzystać tak ukształtowaną strukturę zatrudnienia według wieku z korzyścią dla obu omawianych koncepcji. Należałoby tak pokierować relacjami między pracownikami, aby wykorzystywać doświadczenie osób starszych, podkreślać ich przywiązanie do firmy, traktować jako mistrzów wobec osób młodych, które pod kierunkiem tych pierwszych powinny mieć możliwość realizacji własnych pomysłów.

Oczywiście przydatny byłby tutaj odpowiedni system motywacji czy ocen pracowników, czego niestety badana firma nie wykorzystuje, a co jest błędem ze względu na zasady obowiązujące w obu koncepcjach. Zarządzanie zarówno jakością, jak i wiedzą podstawowy nacisk kładzie właśnie na zaangażowanie i rozwój pracowników, a to trudno jest uzyskać bez przemyślanego, formalnego podejścia do wymienionych zagadnień.

Struktura zatrudnienia według wykształcenia także nie przedstawia się korzystnie z punktu widzenia organizacji opartej na wiedzy, dążącej do doskonalenia swoich działań. Około 70% zatrudnionych to osoby o wykształceniu podstawowym, zawodowym i średnim.

Istnienie tych barier nie determinuje jednak decyzji o wdrożeniu, bądź nie, danej koncepcji zarządzania. Może mieć jednak wpływ na występowanie utrudnień i wydłużony proces implementacji. Zarząd Gambitu, zdając sobie sprawę z tych niedogodności, podjął już przygotowania do wdrożenia zarządzania wiedzą. Wstępne prace polegały na:

- przeprowadzeniu szkolenia na temat zarządzania wiedzą dla wybranych, kluczowych pracowników firmy, reprezentujących różne jednostki organizacyjne,
- opracowaniu diagnozy obecnego stanu zarządzania wiedzą, wskazującego na poziom realizacji procesów ZW,
- opracowaniu propozycji usprawnień w zakresie tychże procesów,
- powołaniu zespołu ds. zarządzania wiedzą, w skład którego weszli kluczowi pracownicy przedsiębiorstwa,

- wykonaniu pierwszych, podstawowych prac związanych z budową systemu zarządzania wiedzą.

W ramach przygotowania do wdrożenia systemu KM przeprowadzono także badania ankietowe dotyczące: realizacji procesów zarządzania wiedzą, kultury organizacyjnej Gambit-Lubawka Sp. z o.o., stylu zarządzania oraz relacji do zarządzania jakością, będącego przedmiotem niniejszego opracowania.

### 3. Wyniki badania ankietowego

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w kwietniu 2006 r. wśród 48 pracowników Gambit-Lubawka Sp. z o.o., którzy stanowią ok. 30% zatrudnionych. Ankietowani zostali podzieleni na dwie następujące grupy: pracowników administracji – litera „A” w tabelach (30 osób), oraz pracowników bezpośrednio produkcyjnych – litera „P” (18 osób). Ankiety były anonimowe, zostały rozdane pracownikom, którzy po ich wypełnieniu wrzucali je do skrzynki znajdującej się na portierni.

Mając na uwadze wzajemne zależności między dwiema koncepcjami, ankietowanym zadano pytania wyodrębnione ze względu na badanie wpływu:

- obecnego stanu zarządzania wiedzą na jakość pracy<sup>2</sup> (tab. 2),
- stosowanego systemu zarządzania jakością na poziom zarządzania wiedzą w firmie (tab. 3).

Celem badania było więc określenie, w jaki sposób aktualny poziom zarządzania wiedzą wpływa na jakość pracy zatrudnionych osób oraz na ile funkcjonujący w Gambit-Lubawka system zarządzania jakością zapewnia realizację założeń zarządzania wiedzą. Ankietowani mieli za zadanie wybrać według nich najbardziej adekwatną do rzeczywistości odpowiedź na zadane pytanie. Każda odpowiedź była następnie punktowana w szkolnej skali 2-5 (w tabelach są to liczby w nawiasach). Wyższa ocena wskazuje na wyższy poziom zarządzania. Poniższe wyniki stanowią średnie przyznanych ocen.

Wyniki badania ankietowego przedstawione w tab. 2 wskazują na istnienie wielu problemów związanych z zarządzaniem wiedzą, mających wpływ na jakość wykonywanej pracy. Osoby zatrudnione na stanowiskach bezpośrednio związanych z produkcją wyżej oceniają poziom w zakresie przepływu oraz dostępności informacji i wiedzy w firmie. Z taką sytuacją mamy także do czynienia w przypadku kolejnego badanego zagadnienia (tab. 3). Zdaniem autorki wynika to jednak nie tyle z wyższego poziomu zarządzania w tym obszarze przedsiębiorstwa, ile z większej przewidywalności zadań czy ściśle określonego zakresu stałych obowiązków. W obszarze administracji częściej mamy do czynienia z nowymi sytuacjami, większym stopniem skomplikowania zadań, a tym samym większymi wymaganiami w zakresie zarządzania wiedzą (por. [2]).

---

<sup>2</sup> Autorka uznaje bowiem, że w każdej organizacji występują elementy zarządzania wiedzą, różne są natomiast świadomość i poziom ich wykorzystania.

Tabela 2. Wpływ zarządzania wiedzą na jakość pracy w Gambit-Lubawka Sp. z o.o.

|                                                                                                                           |                   |                   |               | Średnia ocena |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|-----|
|                                                                                                                           |                   |                   |               | A             | P   |
| 1. Czy zdarza się, że otrzymujesz potrzebne Ci informacje, wiedzę zbyt późno?                                             |                   |                   |               | 2,9           | 3,3 |
| nigdy<br>(5)                                                                                                              | rzadko<br>(4)     | czasami<br>(3)    | często<br>(2) |               |     |
| 2. Czy zdarza się, że brak właściwego dostępu do informacji, wiedzy powoduje problemy i pogorszenie jakości Twojej pracy? |                   |                   |               | 3,1           | 3,7 |
| nigdy<br>(5)                                                                                                              | rzadko<br>(4)     | czasami<br>(3)    | często<br>(2) |               |     |
| 3. Czy uważasz, że większy dostęp do informacji, wiedzy umożliwiłby Ci lepsze wykonanie pracy?                            |                   |                   |               | 2,7           | 3,4 |
| nie, dostęp jest wystarczający<br>(5)                                                                                     | rzadko<br>(4)     | czasami<br>(3)    | często<br>(2) |               |     |
| 4. Czy uważasz, że istnieje w firmie „blokada” informacji między kierownikami i pracownikami?                             |                   |                   |               | 3,2           | 3,3 |
| nie<br>(5)                                                                                                                | rzadko<br>(4)     | czasami<br>(3)    | często<br>(2) |               |     |
| 5. Czy uważasz, że istnieje w firmie „blokada” informacji między działami?                                                |                   |                   |               | 2,8           | 3,4 |
| nie<br>(5)                                                                                                                | rzadko<br>(4)     | czasami<br>(3)    | często<br>(2) |               |     |
| 6. Czy w razie potrzeby możesz z łatwością zdobyć dodatkowe informacje, wiedzę?                                           |                   |                   |               | 3,9           | 3,9 |
| tak<br>(5)                                                                                                                | raczej tak<br>(4) | raczej nie<br>(3) | nie<br>(2)    |               |     |
| 7. Czy zawsze otrzymujesz od współpracowników informacje właściwe do wykonywania Twojej pracy?                            |                   |                   |               | 3,9           | 4,2 |
| tak<br>(5)                                                                                                                | raczej tak<br>(4) | raczej nie<br>(3) | nie<br>(2)    |               |     |
| 8. Czy zawsze wiesz, gdzie zdobyć potrzebne Ci informacje, wiedzę?                                                        |                   |                   |               | 4,2           | 4,1 |
| tak<br>(5)                                                                                                                | raczej tak<br>(4) | raczej nie<br>(3) | nie<br>(2)    |               |     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Pracownicy obu grup wskazują na występowanie sytuacji, kiedy opóźniony dostęp do informacji miał negatywny wpływ na jakość wykonywanej przez nich pracy. Wskazują także na występowanie niewłaściwych relacji między pracownikami różnych szczebli czy komórek organizacyjnych, które to relacje związane są głównie z procesem dzielenia się wiedzą, a które w konsekwencji powodują niższą jakość realizowanych działań. Biorąc to pod uwagę, decyzja kierownictwa firmy o wdrożeniu systemu zarządzania wiedzą, który powinien poprawić obecną sytuację i tym samym przyczynić się do poprawy jakości pracy, wydaje się tym bardziej słuszna.

Jak już powiedziano, badane przedsiębiorstwo ma certyfikat systemu zarządzania jakością. Wiele wymagań tego systemu dotyka zagadnień związanych z

zarządzaniem wiedzą. Należą do nich m.in.: dbałość o kwalifikacje personelu i ich rozwój, ciągłe doskonalenie działań, podejście proklientowskie, nadzór nad dokumentacją i danymi, zapewnienie właściwej organizacji pracy, w tym odpowiedniego przepływu informacji. W tabeli 3 zawarto średnie oceny przyznane przez ankietowanych, odpowiadających na pytania mające za zadanie określić, na ile stosowany system zarządzania jakością zapewnia realizację wybranych założeń zarządzania wiedzą.

Tabela 3. Wpływ systemu zarządzania jakością na zarządzanie wiedzą w Gambit-Lubawka Sp. z o.o.

|                                                                                                                                                                                               |                                                   |                                             |                                                  | Średnia ocena |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------|-----|
|                                                                                                                                                                                               |                                                   |                                             |                                                  | A             | P   |
| 1. Czy dzięki dokumentacji SZJ dokładnie wiesz, kto jaką wiedzę posiada?                                                                                                                      |                                                   |                                             |                                                  | 3,1           | 3,3 |
| tak, bardzo dobrze<br>(5)                                                                                                                                                                     | ogólnie wiem<br>(4)                               | tak, ale nie wszystko<br>(3)                | jest wiele rzeczy, które są poza systemem<br>(2) |               |     |
| 2. Czy dzięki funkcjonowaniu SZJ (np. dzięki audytom, analizie celów jakościowych) określono obszary, w których należy lub już zaczęto pozyskiwać z zewnątrz nową wiedzę?                     |                                                   |                                             |                                                  | 3,4           | 3,8 |
| tak, jest to dokładnie określone<br>(5)                                                                                                                                                       | ogólnie wiadomo, które to obszary<br>(4)          | chyba pełnomocnik i kierownictwo wie<br>(3) | nic takiego nie wiadomo<br>(2)                   |               |     |
| 3. Czy dzięki funkcjonowaniu SZJ (np. dzięki audytom, działaniom korygującym i zapobiegawczym) rozwinięto wiedzę w obszarach tego wymagających?                                               |                                                   |                                             |                                                  | 3,2           | 3,5 |
| tak, wiele się nauczyliśmy<br>(5)                                                                                                                                                             | tak, ale nie jest to znaczny rozwój wiedzy<br>(4) | może trochę<br>(3)                          | nic się nie zmieniło<br>(2)                      |               |     |
| 4. Czy obowiązujące w ramach SZJ podejście procesowe (także rozumienie zasady klient – dostawca wewnętrzny) wpłynęło na podejmowanie pracy zespołowej i dzielenie się wiedzą w Twojej firmie? |                                                   |                                             |                                                  | 3,1           | 3,6 |
| tak, w dużym stopniu<br>(5)                                                                                                                                                                   | tak, ale jeszcze nie wszystko jest idealne<br>(4) | tylko trochę to poprawiło<br>(3)            | nie, nie ma pracy zespołowej<br>(2)              |               |     |
| 5. Czy dokumentacja SZJ i zapisy jakości są czytelne i zawierają ważne dla Ciebie informacje?                                                                                                 |                                                   |                                             |                                                  | 3,0           | 3,8 |
| tak, całkowicie<br>(5)                                                                                                                                                                        | tak, ale nie wszystkie<br>(4)                     | wiele należałoby poprawić<br>(3)            | nie, dlatego rzadko z nich korzystam<br>(2)      |               |     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego.

Warto podkreślić, że w omawianym systemie ogromną rolę odgrywa jego dokumentacja. Powinna ona zawierać dokładny opis realizowanych procesów, z uwzględnieniem rodzaju współpracy pracowników różnych szczebli, podział ich obowiązków czy wymagania dotyczące koniecznych zapisów jakości. W znacz-

nym więc zakresie dotyka zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą. Niestety okazuje się, że pracownicy nadal mają problemy z jednoznacznym określeniem zakresu obowiązków, co jest związane z informacją o tym, kto oraz jaką wiedzę posiada. Z kolei stosowanie elementów organizacji opartej na wiedzy i związanej z zarządzaniem jakością, jak praca zespołowa czy podejście procesowe<sup>3</sup>, także nie poprawiło się wyraźnie po wdrożeniu SZJ. Podobnie jest w przypadku pozyskiwania wiedzy i tworzenia innowacji – kluczowych przecież procesów w zarządzaniu jakością ze względu na konieczność zaspokojenia potrzeb klientów. Istnieje również problem z zachowywaniem wiedzy – dokumentacja systemowa i prowadzone zapisy jakości nie zawierają zdaniem ankietowanych wszystkich potrzebnych informacji.

Na podstawie przytoczonych wyników badania ankietowego można określić dwa podstawowe wnioski. Po pierwsze, system zarządzania jakością wymaga poprawy, a jego niedoskonałości mają także wpływ na problemy związane z zarządzaniem wiedzą. Po drugie, system ten nie obejmuje wszystkich zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą.

Zdaniem autorki doskonalenie działań związanych z SZJ, jako znanych już pracownikom, umożliwiłoby uniknięcie wielu problemów, także w sferze drugiej z omawianych koncepcji. Można także wysnuć wniosek, z pewnością kontrowersyjny, iż proces certyfikacji systemu zarządzania jakością stał się obecnie niewystarczającym weryfikatorem poziomu zarządzania w przedsiębiorstwach. Z kolei wprowadzenie koncepcji zarządzania wiedzą doprowadziłoby do poprawy realizowanych działań, także w zakresie systemu zarządzania jakością. Można bowiem przypuszczać, iż w większym stopniu KM wzbogaca zarządzanie jakością niż odwrotnie, dotyczy bowiem wiedzy każdego rodzaju, nie skupiając się jedynie na wiedzy związanej z jakością wyrobów.

Trzeba również wziąć pod uwagę występowanie pewnych trudności w zastosowaniu systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 do realizacji zadań związanych z zarządzaniem wiedzą. Norma przywiązuje duże znaczenie do sporządzania dokumentacji z przebiegu prowadzonych procesów. Tworzone zapisy umożliwiają weryfikację podjętych działań i eliminację czynników mających wpływ na powstanie niezgodności. Jednak taki wymóg „usztynia” działanie przedsiębiorstwa, utrudniając przy tym szybką reakcję na powstały problem. Tworzenie procedur, mimo licznych korzyści płynących z ich wykorzystania w przyszłości, wywołuje coraz większą formalizację życia w organizacji. Ponadto pracownik, w ramach SZJ, podlega nieustannym naciskom, by postępował zgodnie z wytyczonymi regułami. Odejście od wytyczonej ścieżki jest traktowane jako postępowanie niezgodne z procedurami. Powoduje to coraz większą skłonność do działania na zasadzie schematu, a także osłabia zdolności innowacyjne pracowników.

---

<sup>3</sup> Oczywiście SZJ według normy ISO 9001 wymaga realizacji podejścia procesowego, jednak często nie oznacza to przyjęcia przez pracowników grupowej odpowiedzialności za ten proces.

Należy jednak podkreślić, że system zarządzania wiedzą także nie jest wolny od wymienionych wad SZJ. Jego nadmierna formalizacja również może, choć nie musi, doprowadzić do tłumienia kreatywności pracowników czy *przyjęcia status quo*. Mając jednak na uwadze, iż z założenia zarządzanie wiedzą w szerokim zakresie korzysta z rozwiązań informatycznych, wielu takich problemów można z powodzeniem uniknąć. Poza tym, w koncepcji tej w znacznie większym stopniu podkreśla się znaczenie zasobów niematerialnych, a więc przyjęte w organizacjach rozwiązania powinny być bardziej ukierunkowane na ich wykorzystanie i rozwój. Ten typ zarządzania kładzie nacisk na większą elastyczność pracowników. Mogą oni odchodzić od sztywnych reguł, modyfikując je wedle potrzeb lub tworząc nowe.

#### 4. Podsumowanie

Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą mają wiele cech wspólnych. Podstawową cechą jest dążenie do doskonałości, nieodmiennie powiązane z uczeniem się organizacji i jej pracowników. Na podstawie zaprezentowanych w opracowaniu wyników badań ankietowych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwie mającym certyfikowany SZJ i będącym w trakcie wdrożenia systemu zarządzania wiedzą, można stwierdzić, iż:

- obecny, ułomny jeszcze, poziom zarządzania wiedzą negatywnie wpływa na jakość pracy,
- SZJ wymaga poprawy, co powinno także korzystnie wpłynąć na rozwój zarządzania wiedzą,
- stosowany SZJ według normy ISO 9001 nie wyczerpuje wszystkich zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą, także w odniesieniu do wiedzy dotyczącej jakości,
- wdrożenie systemu zarządzania wiedzą powinno wzbogacić i udoskonalić SZJ.

W badanym przedsiębiorstwie mamy więc do czynienia ze współlistnieniem obu omawianych koncepcji. Miejmy nadzieję, że rozpoczęty proces implementacji zarządzania wiedzą doprowadzi do zintegrowanego podejścia – ich współdziałania.

#### Literatura

- [1] Dec D., *Jakość i certyfikacja*, PARP, 2001.
- [2] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [3] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin 2000.
- [4] [www.gambit-lubawka.pl](http://www.gambit-lubawka.pl) (pobrane 22.08.2006).

## **QUALITY MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT – THE COEXISTENCE ON THE EXAMPLE OF GAMBIT-LUBAWKA LTD.**

### **Summary**

The aim of the paper is to describe the relationship between quality management and knowledge management on the basis of research carried out in Gambit-Lubawka Ltd. In the author's opinion we face the coexistence of the both mentioned management conceptions, and not the cooperation, which would be more effective.

---

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