

# RELACJE POMIĘDZY ZARZĄDZANIEM JAKOŚCIĄ I WIEDZĄ W ORGANIZACJI

*Elżbieta Skrzypek<sup>1</sup>*

## Streszczenie

W warunkach nowej gospodarki organizacje poszukują sposobów, które umożliwiłyby im trwanie na rynku i rozwój. Zauważa się wzrost roli i znaczenia zasobów niematerialnych. W strategii firm coraz większą rolę pełni strategia jakości i strategia wiedzy. Dla osiągnięcia sukcesu organizacji ważne są relacje pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą. Celem artykułu jest wskazanie, że wiedza jest siłą tworząca rynek w warunkach zmian otoczenia, w którym jakość pełni znaczącą rolę oraz pokazanie wspólnych cech zarządzania jakością i wiedzą oraz ważnych powiązań pomiędzy procesami zarządzania jakością i wiedzą. Metody badawcze wykorzystane w pracy to krytyczna analiza literatury oraz wnioskowanie.

**Słowa kluczowe:** relacje, jakość, wiedza, zarządzanie wiedzą, zarządzanie jakością.

## 1. Wstęp

Wyróżnienie wśród najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego zarządzania wiedzą i jakością nadaje znaczącej rangi temu obszarowi zarządzania w europejskich organizacjach. Jednocześnie wskazuje się na konieczność wzmocnienia w Europie trzech biegunów trójkąta wiedzy: edukacji, badań naukowych oraz innowacyjności<sup>2</sup>. Jakość to ważna część strategii korporacji (Stoner i in., 2001, s. 271), a zdolność do kreowania i wdrażania innowacyjności staje się zasadniczym wyzwaniem zarządzania współczesnymi organizacjami (Pomykański, 2007, s. 12). Rośnie także ranga zarządzania innowacjami, które stanowi ogół techniki narzędzi prowadzących do twórczego myślenia, jest to proces obejmujący źródło innowacji, identyfikację i generowanie twórczej wiedzy oraz implementację i kontrolę wprowadzania innowacji. Jednocześnie wprowadzenie i ocena Systemów Zarządzania Jakością w organizacjach stanowi istotny warunek dalszego, ciągłego doskonalenia

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Ekonomiczny / Maria Curie Skłodowska University, Faculty of Economics, elzbieta.skrzypek@umcs.lublin.pl

<sup>2</sup> COM/2005/0152 końcowy, 20IV 2005, <http://eur-lex.europa.eu> data odczytu 23.III.2010.

zarządzania organizacją. SZJ dobrze wpisuje się w szerszą problematykę rozwoju koncepcji zarządzania w organizacji. Wdrożenie tego systemu i doskonalenie zgodnie z wymaganiami TQM w każdej organizacji prowadzi do odczuwalnej poprawy jakości zarządzania, a ta z kolei przekłada się na wzrost jakości produktów i usług organizacji (Jedynak, 2007, s. 9). System zarządzania jakością jest taki, jaka jest jakość wiedzy i umiejętności ludzi, zatem konieczny jest stały rozwój i doskonalenie systemu zarządzania jakością oraz systemu zarządzania wiedzą, ponieważ pomiędzy nimi istnieje silne sprzężenie zwrotne. Ważnym warunkiem wzrostu konkurencyjności jest zarządzanie wiedzą jako zintegrowany, dynamiczny, uczący się, rozwijający system obejmujący procesy i działania organizacji dotyczące technik, praktyk i interakcji zorientowanych na tworzenie, identyfikowanie, gromadzenie, indeksowanie, kodyfikowanie, organizację, ocenę, dostęp, uzyskanie efektu synergii na wiedzy w przedsiębiorstwie. Zarządzanie wiedzą polega na wspomaganie procesów decyzyjnych oraz tworzeniu kontekstu dla rozwoju innowacji, dlatego bardzo ważnym problemem jest umiejętność kształtowania powiązań między zarządzaniem wiedzą i jakością. Zarządzanie wiedzą powinno bazować na przywództwie, kulturze organizacyjnej, systemie pomiarowo-oceniającym i technologii, łączyć ludzi, którzy posiadają wiedzę z tymi, którzy jej potrzebują, mieć charakter kompleksowy, zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny, być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii oraz kreować sieć (Grudzewski, Hejduk, 2005, s. 49).

Celem artykułu jest wskazanie na potrzebę przenikania się w ramach systemu zarządzania organizacją dwóch ważnych podsystemów, jakim jest zarządzanie wiedzą i zarządzanie jakością. Metoda badań opiera się na analizie i ocenie literatury oraz wnioskowaniu.

Wybrane myśli:

*Myślenie to najtrudniejsza praca, dlatego tak mało ludzi się nim zajmuje*

Henry Ford

*Szukaj wiedzy, stawiaj sobie wymagania i ucz się każdego dnia*

E. W. Deming

*Z nauką jest jak z wiosłowaniem pod prąd. Skoro tylko zaprzestasz pracy, zaraz spycha cię do tyłu*

B. Britten

*Umysł ludzki nie jest naczyniem, które należy napelnić, lecz ogniem, który trzeba rozniecić*

Plutarch

*Najbardziej nowoczesny kierunek myślenia to ten, który znów odkryje pojedynczego człowieka*

W. Gombrowicz

## 2. Wiedza jako siła tworząca rynek w warunkach zmian otoczenia

*Wiedza jest dla młodych rozsądkiem, dla wiekowych pociechą,  
dla biednych bogactwem, dla bogatych ozdobą*

Diogenes

P. Drucker słusznie stwierdza, że „Typowy biznes a jeszcze bardziej nieobliczona na zysk instytucja służby publicznej – wierzy głęboko, że najwygodniejszą, najmniej ryzykowną strategią jest taka, która mierzy w „błogą przeciętność”. Ale się myli. Na wielu rynkach prosperuje się tylko przy pozycjach skrajnych, albo w roli jednego z kilku liderów rynku, którzy operują w wąskim przedziale produktów lub usług, z taką za to przewagą wiedzy, jakości usług i umiejętności dopasowania się do szczególnych potrzeb, że stanowią klasę samą w sobie” (Drucker, 1995, s. 67).

Podstawowym celem organizacji funkcjonującej w warunkach zmienności otoczenia, ryzyka i niepewności staje się tworzenie warunków, które umożliwiłyby jej poprawę efektywności, wzrost konkurencyjności oraz dojrzałości. Kontekst funkcjonowania organizacji oraz sposób działania w zmieniających się warunkach jest silnie związany ze zdolnością adaptacji do przemian oraz wykorzystania pojawiających się trendów (Batorski, 2012, s. 3). Postęp technologii elektronicznych i informatycznych oraz ekspansja Internetu stają się stymulatorami rozwoju światowego rynku. Podstawą merytoryczną dla zidentyfikowania istoty rozwoju jest zmiana. Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa mają wpływ na jego zachowanie się na rynku, którego celem może być przetrwanie, utrzymanie pozycji na rynku, wzmocnienie pozycji na rynku oraz zapobieganie kryzysom w przedsiębiorstwie.

Według A. Stabryły zmiana to różnica pomiędzy dwoma lub więcej porównywalnymi stanami danego systemu, który da się zaobserwować w określonym przedziale czasowym (Białasiewicz, 2002, s. 16). Zmianę należy traktować jako pojęcie relatywne, co oznacza konieczność przyjęcia określonej postawy, by dokonać porównania stanu, w jakim znajduje się badany system. Zmiany mogą mieć charakter ilościowy i jakościowy. Zmiany i rozwój organizacji zachodzą w obszarze ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym, technologicznym. Zmiany mogą przyjmować następujące formy: nowe relacje z otoczeniem, nowe powiązania i metody działania, nowe struktury kontroli i rozkładu wiedzy w organizacji (E. Skrzypek, 2015b).

Zmiany są często powiązane z walką wewnętrzną, powstawaniem koalicji, co prowadzi do alokacji i dystrybucji zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych (A. Skrzypek, 2015). Zmiany, które wpływają na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa mogą mieć charakter ewolucyjny (źródło ich tkwi we wnętrzu organizacji), selekcyjny (są efektem oddziaływania sił zewnętrznych) oraz związane z wykorzystaniem procesu uczenia się organizacji. W warunkach postępujących zmian w bliższym i dalszym otoczeniu pojawia się luka rozwojowa, która stanowi

różnicę pomiędzy stanem potrzeb organizacji, a jej stanem możliwości ich zaspokojenia. Luka rozwojowa rozumiana jest także jako różnica pomiędzy potencjałem działania (są to pasywne siły, które wpływają na zachowania strategiczne organizacji, np. kulturę przedsiębiorstwa, doświadczenie i umiejętności menedżerów, posiadane zasoby oraz umiejętności zarządzania nimi) oraz potencjałem wpływu (Białasiewicz, 2002, s. 21). Zmiany o charakterze jakościowym wymuszają w organizacji podejmowanie innowacji strukturalnych, produkcyjnych, procesowych oraz rozwijania nowych technologii w zakresie organizacji i zarządzania (Skrzypek, 2015a).

Organizacja funkcjonująca w zmiennym otoczeniu musi przystosować się do zmieniających się warunków na rynku, które stwarzają zarówno szanse, jak i zagrożenia. Konieczny staje się dostęp do nowych technik i technologii w warunkach nasilającej się konkurencji jakościowej. Otwarcie się gospodarek wskutek postępujących procesów globalizacji oraz jej internalizacji, a także zmiany w preferencjach polegających na kreowaniu nowej jakości, stwarzają nowe wymagania w zakresie wiedzy. Ważne są zmiany związane są z uwarunkowaniami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi. Do zewnętrznych należą: otoczenie międzynarodowe, koniunktura gospodarcza, przemiany społeczne, zmiany demograficzne, polityczne, prawne; do wewnętrznych: ludzkie, kapitałowe (kapitał finansowy i rzeczowy) oraz związane z wiedzą i zarządzaniem nią.

W XXI wieku zarządzanie organizacjami oraz ich rozwój pozostają w ścisłym związku z zarządzaniem informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym i jakością (Skrzypek, 2001, s. 9). Szybkie zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw powodują, że wiedza postrzegana jest jako zdolność elastycznego reagowania na potrzeby rynków i klientów oraz tworzenie nowych sposobów rozwoju technologii i wyrobów spełniających wymagania i oczekiwania klientów. Wiek XXI to czas, w którym ma miejsce orientacja na wiedzę i świadomość potrzeby stałego uczenia się. Organizacje w warunkach ciągłych zmian otoczenia muszą efektywnie wykorzystywać potencjał oraz umiejętności ludzi oraz przechodzić metamorfozę. Otaczający nas świat zmienia się, wszystko co nas otacza ulega stałym przemianom w aspekcie czynnościowym i rzeczowym w dwóch wymiarach, tj. treści i procesu, co skutkuje zmianami w funkcjonowaniu w turbulentnym otoczeniu. Treść zmiany odnosi się do cech różnych obszarów życia i ich elementów składowych, a proces zmian odnosi się do istoty samego działania i metod jego realizacji, które ukierunkowane są na dokonywanie zmian (tab. 1).

W warunkach nowej gospodarki, pojmowanej jako zespół nowych metod gospodarowania, obejmującej przedsięwzięcia opierające się na całkiem nowych koncepcjach, jak i przedsięwzięcia tradycyjne wzbogacone o technologie IT, rośnie znaczenie zasobów niematerialnych. Nowa gospodarka to w istocie pojęcie zbiorcze dla wspólnego paradygmatu nowych wzorców działania przedsiębiorstw we współczesnym świecie. Warunki działania przedsiębiorstw w społeczeństwie wiedzy wymagają nowych umiejętności potrzebnych do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Wiedza jest najbardziej kreatywnym elementem zasobów organizacji w sterowaniu

procesami. Wiedza umożliwia określenie strategii wykorzystywania zasobów, jednak dochodzenie albo osiągnięcie pożądanego stanu wiedzy to długotrwały i zróżnicowany proces w poszczególnych obszarach organizacji. Zróżnicowanie to jest jeszcze większe w poszczególnych przedsiębiorstwach, ma ono swoje uwarunkowania w poziomie infrastruktury informatycznej zarządzania oraz różnych możliwościach i umiejętności wykorzystania potencjału intelektualnego ludzi. Znaczącym procesem we współczesnych organizacjach jest przekształcanie systemów informacji menedżerskiej w systemy zarządzania wiedzą, bo pragmatyka procesów zarządzania włącza w swój zakres wiedzę spersonalizowaną i skodyfikowaną. Wiedza stanowi zbiór kompetencji intelektualnych i umiejętności praktycznych, jest rezultatem uczenia się, może być kupiona, tworzona, transferowana i powinna być obiektem zarządzania. Z problemem wiedzy silnie związany jest kapitał wiedzy, który oznacza wartość ekonomiczną potencjału i poziomu intelektualnego człowieka, zdolności twórczych, umiejętności praktycznych kadry. Wiedza znajduje się u ludzi i zawarta jest w produktach intelektualnych (Stabryła, 2015, s. 170–178). Wiedza i kapitał intelektualny to znaczące czynniki sukcesu firmy funkcjonującej w warunkach konkurencyjnego i zmiennego otoczenia. Wiedza i jej jakość stają się dla przedsiębiorstw istotnymi czynnikami konkurencyjności. Istotność wiedzy wynika ze współczesnego paradygmatu rozwoju gospodarczego opartego na triadzie: globalizacja, konkurencyjność, innowacja. Wiedza zarówno stanowi źródło innowacji, jak też decyduje o intensywności ich wykorzystywania w praktyce, poprzez odpowiednie technologie informacyjne. Ponadto w istotny sposób kształtuje przewagę konkurencyjną.

**Tabela 1.** Rodzaje zmian w organizacji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj zmiany	Charakterystyka zmiany
Cel zmian	Zachowawcza (reprodukcja)	Zorientowana na bieżące ulepszanie istniejących rozwiązań w obszarze procesów, struktur i systemów, dostosowanie się do obecnej sytuacji w otoczeniu, utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności przedsiębiorstwa i niedopuszczenie do jego pogorszenia
	Rozwojowa (transformacja)	Przekształcanie istniejących rozwiązań i tworzenie nowych (oznacza zmianę kierunku myślenia i działania), podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności przedsiębiorstwa i zapewnienie jego rozwoju
Przyczyna		Przedsiębiorstwo dostrzega potrzebę zmiany, określa jej kierunek i podejmuje działania Jest konsekwencją trudności bądź kryzysu, otoczenie narzuca jej przeprowadzenie i kierunek

cd. tabeli 1

Głębokość	Zmiana popytu typu I (morfostaza)	Modyfikacja istniejących rozwiązań przy wykorzystaniu dotychczasowych wzorów działania, bądź też dodanie nowych rozwiązań do starych
	Zmiana typu II (morfogeneza)	Reinterpretacja przeszłości i bieżącej rzeczywistości
Zakres	Częstkowa (odcinkowa)	Obejmuje wybrane, niesprawne elementy
	Całościowa (kompleksowa)	Obejmuje całą organizację
Zasięg	Zmiana stosunkowo niewielka	Powstaje w wyniku prostych przedsięwzięć organizacyjnych, obejmuje lokalne zjawiska i nie powoduje efektów o charakterze trwałym
	Zmiana o szerszym zasięgu i większej intensywności	Powoduje efekty o charakterze trwałym, ale dotyczy określonych elementów działalności przedsiębiorstwa
	Zmiana powstała w wyniku działań złożonych	Charakteryzuje się szerokim zasięgiem dostosowanym do określonej sytuacji, tak więc najczęściej jest przedmiotem działalności przedsiębiorstwa i jest programowana na długie okresy
Czas trwania	Ewolucyjna	Dotyczy długiego okresu, dokonuje się powoli
	Rewolucyjna	Trwa krótko, ale jest gwałtowna i burzliwa
Możliwość przewidywania warunków zmian	Reaktywna	Dotyczy reakcji na już zaistniałe zmiany
	Proaktywna (wyprzedzająca)	Przewiduje przyszłe zmiany warunków, jest efektem badania tendencji rozwojowych ale i wyczuć, intuicji i twórczego myślenia
Efekt zmian	Pozytywny	Usprawnia organizację, wpływy po zmianie są większe od poniesionych nakładów
	Negatywny	Wpływy po zmianie są mniejsze od kosztów wprowadzania
	Obojętny	Wpływy i nakłady są wielkościami zbliżonymi

Źródło: Lenik (2006, s. 87–88).

Aktualnie problemy firm koncentrują się na wskaźnikach czasu, przestrzeni, odległości i wiedzy. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w strukturze zasobów wymusza poszukiwanie sposobów sprawnego zarządzania nimi. Znaczącą rolę w strukturze tych zasobów odgrywa wiedza, zarówno jawna, jak i ukryta.

Zarządzanie wiedzą, w tym tworzenie wiedzy, którą następnie umieszcza się w produktach, systemach i usługach, zwiększając tym samym ich wartość, przyczynia się do wzrostu wartości organizacji (Skrzypek, 2014, s. 180–190). Wiedza w warunkach społeczeństwa wiedzy, gospodarki opartej na wiedzy staje się kluczowym zasobem organizacji. Wiedza to podstawowy zasób, który przesądza o przewadze konkurencyjnej, jest ona siłą napędową nowej gospodarki. Wiek XXI określany bywa jako wiek społeczeństwa wiedzy, w którym wiedza traktowana jest jako ważne źródło sukcesu, ponadto jest ona podstawowym elementem składowym procesów uczenia się oraz innowacji i inwencji, dzięki którym organizacja może uzyskać przewagę konkurencyjną. Każda organizacja to miejsce, gdzie wiedzę się tworzy, przechowuje, wykorzystuje i pomnaża. Wiedza nie jest tylko jeszcze jednym czynnikiem produkcji, ale staje się podstawowym zasobem ekonomicznym organizacji. Wiedza umożliwia płynne połączenie doświadczenia, ocen wartości i informacji, to także ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości i umiejętność ich wykorzystania. Musi być ona ukierunkowana na doskonalenie kompleksowo rozumianej jakości wyrobu, informacji, procesów i w konsekwencji życia. Wiedza jest szansą na sukces i w połączeniu z umiejętnościami i doświadczeniem to szansa na sukces każdej organizacji funkcjonującej w warunkach zmian, ryzyka i niepewności. Dostęp do niej i jej kompleksowe wykorzystanie umożliwia kreatywność, rozwija wyobraźnię, rodzi twórczy niepokój, który zmusza do myślenia, poszukiwania, tworzenia czegoś nowego i innowacyjnego. W dzisiejszych czasach zwyciężają jednostki i organizacje samouczące się i produkujące wiedzę. Kluczem do zrozumienia wiedzy jako podstawowego zasobu organizacji jest poznanie procesu organizacyjnego uczenia się. Proces organizacyjnego uczenia się związany jest z ciągłym testowaniem doświadczenia, a także przekształcaniem go w wiedzę, która jest dostępna całej organizacji i istotna z punktu widzenia jej zasadniczego celu (Senę i in., 2002, s. 67). Współcześnie zalecane są następujące zasady działania i podejmowania decyzji w nowej gospodarce sieciowej:

- odnosić się do szerokiego krajobrazu biznesowego,
- kierować się potrzebami i požądaniem odbiorców (zwłaszcza końcowych),
- dokonać rekonfiguracji przedsiębiorstwa i zorientować go na odbiorców,
- zbudować przedsiębiorstwo.com,
- opracować i wdrożyć projekt e-infrastruktury.

Wśród czynników, które powodują wzrost znaczenia wiedzy wskazuje się na: globalizację gospodarki światowej i rynku, konkurencję produktową i technologiczną oraz nasilenie się walki o klienta (prosumenta). Zarządzanie wiedzą to z pewnością proces biznesowy. Potraktowanie zarządzania jako próby doskonalenia sposobów kreowania, dystrybuowania lub wykorzystywania wiedzy, uzasadnia używanie pojęcia zarządzanie wiedzą.



Cechy organizacji, które winna posiadać, by mogła skutecznie zarządzać wiedzą w warunkach gospodarki opartej na wiedzy:

- wysoko efektywna,
- zorientowana na klienta i rozwój,
- zorientowana na dążenie do doskonałości,
- elastyczna i dostosowująca się do zmian,
- posiadająca doświadczenie i wiedzę,
- posiadająca wysoki poziom uczenia się i innowacji,
- zdolna do uczenia innych,
- posiadająca dostęp do systemów informatycznych,
- aktywna i nastawiona na przyszłość,
- oceniająca obiektywnie umiejętności ludzi,
- potrafiąca dzielić się wiedzą,
- potrafiąca motywować do ciągłego doskonalenia, zgodnie z Kołem E. Deminga PDCA (zaplanuj, wykonaj, sprawdź, działaj)
- inteligentna, samoucząca się, dążąca do doskonałości,
- poszukująca nowych rynków.

O wartości współczesnej firmy przesądzają ludzie, ich wiedza, zdolności, umiejętności, kreatywność, które przekładają się na: wartość, efektywność, skuteczność i dojrzałość. Wiedza określana jest jako jakość, którą posiadają i wykorzystują ludzie. Sprawne zarządzanie zasobami wiedzy umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej, o której decyduje, między innymi, mądre pozycjonowanie, zasoby oraz poszukiwanie i wykorzystywanie i materializacja zasobów wiedzy. Przewaga konkurencyjna powstaje wówczas, gdy organizacja potrafi generować nową wiedzę, do tego niezbędne jest wytworzenie klimatu sprzyjającego uczeniu się oraz konkurencyjności, wartością oraz innowacyjnością.

### **3. Zarządzanie jakością w organizacji – wybrane problemy**

M. Imai jakość traktuje jako to, co można poprawić (Dahlgard i in., 2001, s. 46). Tak rozumiana jakość odnosi się do wyrobów, usług, informacji, technologii, ludzi, kapitału intelektualnego, w konsekwencji do jakości życia. Jakość traktowana jest jako jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej (Bugdol, Jedynek, 2012, s. 11). Zarządzanie jakością uważane jest za skuteczne narzędzie kształtowania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw. Instytucje oferujące na rynku swoje usługi stoją w obliczu czterech wyzwań w zakresie jakości: lepiej świadczyć usługi, aby usatysfakcjonować klientów, osiągnąć wyższy poziom satysfakcji klientów niż konkurenci, utrzymywać relacje z klientami w długim okresie oraz zwiększać udział w rynku (Tsoukatos, 2008, s. 145). Zagwarantowanie odpowiedniej jakości wymaga słuchania klienta, by w sposób optymalny zaspokoić jego potrzeby przy koszcie uzasadnionym i w odpowiednim czasie (Wawak, 1995, s. 9).



Jakość wyznacza w organizacji priorytety, oznacza także zgodność z wymaganiami klientów, ciągle doskonalenie, zarządzanie w organizacji ma charakter zarządzania partycypacyjnego, a w zarządzaniu uwzględnia się system społeczny (Łańcucki, 1997, s. 57).

Jakość można rozpatrywać poprzez ujęcie aksjologiczne, socjologiczne, psychologiczne, prawne, ekonomiczne, techniczne, marketingowe. Na uwagę zasługuje ukazanie wielopłaszczyznowej natury jakości przez D.A. Garvina, który wskazał na transcendentny wymiar jakości, wymiar bazujący na ocenie procesu produkcyjnego, na cechach produktu, na ocenie konsumenta oraz bazujący na ocenie wartości (Garvin, 1988, s. 45–47).

Jakość kompleksowo rozumiana oparta jest na wiedzy zarówno jawnej, jak i ukrytej. Zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości wymaga zaangażowania, konsekwencji, odpowiedzialności i wytrwałości oraz ciągłego doskonalenia. Jakość w kontekście gospodarowania organizacją oznacza sytuację, gdzie celem jest pozyskanie lojalności klienta, który poprzez satysfakcję z produktu, wykazuje zaufanie do danego produktu, co w czasie zmienia się w jego lojalność. Jakość zarządzania zasobami niematerialnymi, które kształtują wartość organizacji, wpływa na procesy doskonalenia zarządzania organizacjami, natomiast doskonalenie zarządzania organizacjami prowadzi do ograniczania ryzyka i niepewności, które towarzyszą zmienności bliższego i dalszego otoczenia organizacji, wpływającego na kształtowanie się jakości produktów (Kłos, Koper, 2013, s. 17–19). Jakość stanowi pewną szansę a nie gwarancję sukcesu rynkowego. Jest sprawdzonym narzędziem umożliwiającym osiągnięcie takiego poziomu zadowolenia klienta, który zagwarantuje, że będzie on usatysfakcjonowany, lojalny, zaangażowany i stanie się prosumentem. Jakość to także zweryfikowane narzędzie umożliwiające poprawę efektywności (ekonomicznej, finansowej, społecznej) oraz dojrzałości organizacyjnej (jakościowej, procesowej, projektowej, w zakresie wiedzy, zaufania). Projakościowa przebudowa systemu organizacyjnego organizacji stwarza warunki do szybkiej reakcji na zmieniające się sytuacje rynkowe poprzez (Cieśliński, 2008, s. 64):

- skracanie wewnętrznych przebiegów informacyjnych, stanowiących podstawę bieżących procesów decyzyjnych,
- ograniczanie ilości działów organizacyjnych,
- implementację zasad podejścia procesowego,
- wdrożenie systemu zarządzania przez jakość i zasad filozofii TQM.

Projakościowa orientacja organizacji wymaga uwzględnienia wszystkich procesów z punktu widzenia możliwości zaspokojenia potrzeb klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Bardzo ważnym obszarem w tym procesie są przeobrażenia dotyczące systemu informacyjnego. Jakość zasobów informacyjnych organizacji należy analizować w dwóch płaszczyznach tj. prawidłowego doboru parametrów (ilość danych, określana przez ich wystarczalność, szczegółowość, istotność) oraz jakość zdeterminowana przez dokładność, wiarygodność, pełność i niezawodność (Rutka,

2001, s. 156). Drugą płaszczyzną jest przebieg procesu informacyjnego, w którym jakość zależy od charakteru potrzeb informatycznych na poziomie strategii, taktyki i poziomu operacyjnego.

#### 4. Relacje pomiędzy zarządzaniem jakością i wiedzą

Wyniki badań w zakresie relacji, związków, powiązań, dyfuzji pomiędzy systemami, procesami i ich wpływu na sukces organizacji są znane w literaturze. Coraz większym zainteresowaniem cieszą się rozważania z zakresu dyfuzji systemów zarządzania. Dyfuzją to zjawisko rozprzestrzeniania się oraz przenikania elementów względem siebie prowadzące do powstania podobieństw między nimi (Banaś, 2013, s. 9–16). Dyfuzją wiedzy w organizacji sieciowej zajmował się, między innymi, K. Perechuda (2013). W warunkach nasilającej się konkurencji organizacje starają się podnosić swoją wartość i konkurencyjność, zmierzają do poszukiwania sposobów umożliwiających im wzrost efektywności ekonomicznej i finansowej oraz dojrzałości organizacyjnej (Skrzypek, 2013, s. 50–61).

**Tabela 2.** Model organizacji wysokoefektywnej

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	Wybitna (jasna i stwarzająca wyzwania) wizja-myślenie w czasie przyszłym, wizjonerskie cele, stwarzające wyzwania
Kultura	Relacje oparte na zaufaniu, integracja społeczna, improwizacja (innovacyjność, szeroki zakres swobody eksperymentowania, zdolność do zmiany)
Ludzie	Przyciąganie wyjątkowych (pozytywnie, wewnątrznie umotywowanych) silnie zaangażowanych ludzi, zręczność w empowerment, zaangażowanie przywódców i obywatelstwo operacyjne
Struktura	Elastyczność struktury – elastyczność funkcjonalna, decentralizacja, deformalizacja, płaska i prosta struktura
Zadania	Dzielenie się informacją i wiedzą, ciągle doskonalenie nowych procesów i produktów, kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	Sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania, otwarta komunikacja, elastyczne systemy w przekroju całej organizacji

Źródło: Zbierowski (2009, s. 145)

Na polskim rynku dominują małe i średnie przedsiębiorstwa. Ocenia się, że szybko reagują na powstające potrzeby i preferencje potencjalnych klientów i są w stanie kreować nową wartość dla potencjalnych klientów (Fournier, 1993, s. 19). Zmienność warunków otoczenia, jak i zasobów wewnętrznych przedsiębiorstw spowodowały, że dostrzeżono wagę wiedzy oraz konieczność zarządzania nią, by uzyskać przewagę konkurencyjną (Skrzypek i in., 2015a). Zarządzanie wiedzą pojawiło się, bo system zarządzania organizacją oparty tylko na zarządzaniu zasobami materialnymi przestaje być efektywny. Przewaga przedsiębiorstwa ma swoje źródło w posiadanych i wykorzystywanych, wyróżniających się kompetencjach, budowanych z zasobów niematerialnych. Zarządzanie wiedzą w naszym kraju to obszar dopiero rozwijający się i jako oprzyrządowana koncepcja systemowa jest nadal rzadkim zjawiskiem, w świecie w szerszej skali wprowadza się system zarządzania wiedzą. Przedmiot zarządzania w zarządzaniu wiedzą jest szczególny i wymaga specjalnego podejścia. Ocenia się, że w dużej skali mamy do czynienia z eksperymentowaniem w tym zakresie. W warunkach społeczeństwa wiedzy poszukuje się sposobów zapewniających najlepsze efekty jakościowe kształcenia, które obejmują poziom wiedzy i umiejętności, kompetencji zawodowych oraz postaw, które są trwałym wzorcem zachowań. Istnieje ważna relacja zachodząca pomiędzy efektami jakościowymi kształcenia, w tym wiedzą a jakością pracy, która z kolei wpływa na jakość wyrobów i usług. W krajach Unii Europejskiej uważa się, że decydującymi czynnikami wzrostu gospodarczego każdego kraju są: doskonalenie potencjału ludzkiego, rozwój przedsiębiorczości wynikającej z umiejętnego wykorzystania innowacyjności kreowanej przez naukę i technikę, rozwój systemów informacyjnych i zarządzania wiedzą, rozwój instytucji pośredniczących we współpracy nauki z gospodarką (Strategia rozwoju nauki w Polsce..., 2007).

Systemy zarządzania współczesnych organizacji oparte są na wiedzy, która jako ważny zasób ekonomiczny jest przedmiotem zarządzania. Ważnym czynnikiem sukcesu organizacji funkcjonujących w warunkach zmienności jest oparcie swoich decyzji na jakości, czemu sprzyja system zarządzania jakością, wprowadzony w ponad 1,5 mln firm na świecie (Skrzypek i in., 2015b). Zarządzanie jakością i wiedzą to systemy, które się przenikają i uzupełniają (tab. 3)

Zarządzanie wiedzą wpływa na kształtowanie jakości poprzez lokalizowanie, tworzenie i dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie oraz wykorzystywanie wiedzy i zachowanie wiedzy. Analiza procesów zarządzania wiedzą i zarządzania jakością wskazuje, że pomiędzy tymi koncepcjami zarządzania występuje wiele podobieństw, w tym zgodność wielu założeń. Potwierdza to i obrazuje treść tabeli 4.

**Tabela 3.** Cechy wspólne zarządzania jakością i zarządzania wiedzą

Cechy wspólne	Zarządzanie jakością	Zarządzanie wiedzą
Ciągłe dążenie do doskonałości	Podstawą doskonalenia jest zdobywanie wiedzy, a im lepiej przedsiębiorstwo potrafi zarządzać tym procesem, tym większą uzyska poprawę jakości swoich produktów (konieczność opracowania strategii uczenia się, będącej przejawem orientacji długookresowej, specyficznej dla obu koncepcji)	
	Organizacja nieustannie dąży do optimum, jakim jest ideaowa „doskonałość”	Pracownicy nieustannie dążą do zdobywania coraz większej wiedzy, wyższych kwalifikacji, nowych umiejętności, wiedza nie ma granic
Nastawienie proklientowskie	Zrozumienie potrzeb klientów i próba ich zaspokojenia, jako kluczowy czynnik sukcesu firmy	
	Wymagania klienta zewnętrznego decydują o definiowaniu jakości, stopień zadowolenia klienta to podstawowy wyznacznik efektywności zarządzania	Otwarta struktura organizacyjna zmniejsza dystans pomiędzy producentem a odbiorcami, ułatwia pozyskiwanie informacji dotyczących pożądanej i rzeczywistej jakości produktu
Wzajemnie korzystne relacje z dostawcami	Zarządzanie wiedzą o dostawcach w celu uzyskania wyższej jakości produktów i procesów	
	Tworzenie jakości wytwarzanych produktów już na etapie zaopatrzenia	Zdobywanie wiedzy na temat zależności działań obu stron i wzajemnie korzystnej współpracy
Podejście procesowe	Zdefiniowanie wszystkich procesów realizowanych w firmie, pomiar ich efektywności i podporządkowanie im struktury organizacyjnej oraz poprawa współpracy pomiędzy komórkami przedsiębiorstwa	
	Zarządzanie procesami w oparciu o metodę PDCA	Procesy gromadzenia, kreowania, dzielenia się wiedzą, stosowania i jej zachowywania

cd. tabeli 3

Podejście systemowe	Zarządzanie wzajemnie powiązаныmi ze sobą procesami i ich nadzorowanie w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów	
	Myślenie systemowe pozwala uniknąć błędów jakościowych i doskonalić działania	Myślenie systemowe sprzyja tworzeniu wiedzy organizacyjnej i jej ciągłemu rozwojowi
Przywództwo	Przywódca, który potrafi poprowadzić za sobą „pracowników partnerów”, nakłonić ich do słuchania i realizowania wyznaczonych celów	
	Kadra kierownicza przyjmuje postawę przywódczą, aby doprowadzić do wysokojakościowej pracy swych pracowników	Menedżerowie nakłaniają pracowników do ciągłego rozwoju i zdobywania wiedzy na rzecz realizacji celów i zadań organizacji
Powszechne zaangażowanie ludzi i rozwój człowieka	Współpraca kierownictwa oraz całej załogi w podejmowanych przedsięwzięciach i wykonywanych projektach. Szkolenia i kursy oraz edukacja zawodowa	
	Wykorzystanie potencjału twórczego każdego pracownika	Współpraca między pracownikami, zwiększa częstotliwość przepływu informacji, co korzystnie wpływa na powiększanie się efektu synergicznego
Orientacja na fakty, dane oraz naukowe i logiczne podejście do problemu	Wyciąganie wniosków z przeszłości i opieranie się na racjonalnym zarządzaniu (również w oparciu o technologie informatyczne)	
	Gromadzenie wiarygodnych danych i ich profesjonalna analiza w celu doskonalenia, utrzymania odpowiedniej jakości i zapobiegania błędom	Gromadzenie, przepływ i analiza danych, wyciągania wniosków i podejmowanie na ich podstawie decyzji, jako podstawa zarządzania wiedzą

Źródło: T. Kołakowski, E. Tabaszewska (2006, s. 15).

Zarządzanie jakością i wiedzą przekłada się na wartość przedsiębiorstwa, którą można rozpatrywać w ujęciu finansowym w dwóch aspektach (Helfert, 2002, s. 113; Podszywałow, Pelc, 1999, s. 34–44) jako wartość funkcjonowania (going concern) i wartość reputacji (goodwill). Wartość funkcjonowania jest określona poprzez wartość aktywów oraz wartości niematerialnych i prawnych. Natomiast wartość reputacji określona może być jako suma wszystkich specjalnych korzyści, które nie dają się w inny sposób zidentyfikować, a odnoszą się do istniejącego przedsiębiorstwa (Hall, 1988, s. 79; Siudak, 1999, s. 14–89).

**Tabela 4.** Procesy zarządzania wiedzą a zarządzanie jakością

Proces zarządzania wiedzą	Cel realizacji procesu	Element zarządzania jakością
Lokalizowanie	Określenie luki wiedzy	Sprawdzenie czy obecnie jesteśmy w stanie spełnić oczekiwania klienta
Pozyskiwanie	Likwidowanie luki wiedzy	Zdobywanie wiedzy zewnętrznej potrzebnej do spełnienia wymagań klienta, stwierdzonych i przewidywanych
Rozwijanie	Wiedzieć więcej i wiedzieć to, co jest nam potrzebne do tworzenia innowacji	Zdobywanie wiedzy potrzebnej do zaspokojenia potrzeb klienta, szczególnie nowych, przewidywanych
Dzielenie się i rozpowszechnianie	Dać wiedzę temu, kto jej potrzebuje	Sprawić, aby wszyscy pracownicy dysponowali wiedzą potrzebną do spełniania wymagań jakościowych
Wykorzystywanie	Zapewnić użytkownikom wiedzy łatwość jej wykorzystywania	Sprawić, aby pracownicy wykorzystywali wiedzę potrzebną do spełnienia wymagań jakościowych
Zachowywanie	Zapewnić możliwość korzystania z własnych doświadczeń	Zapewnić stałą jakość – zadanie systemu zarządzania jakością (dokumentacja systemu jako podstawa jego funkcjonowania)

*Źródło:* T. Kołakowski, E. Tabaszewska (2006, s. 16).

## 5. Podsumowanie

W warunkach zmienności otoczenia organizacje poszukują sposobów poprawy wartości, efektywności oraz konkurencyjności. Sprawdzonym narzędziem umożliwiającym poprawę we wskazanych obszarach są systemy zarządzania jakością i wiedzą. Jakość i wiedza to kategorie trudno mierzalne, ale pełnią zasadniczą rolę w procesach funkcjonowania i doskonalenia organizacji. Zarządzanie jakością i wiedzą ma wiele cech wspólnych, które wzajemnie przenikają się umożliwiając realizację celów organizacji. Wiedza jest podstawowym zasobem ekonomicznym, który jest podstawą do generowania procesów doskonalących opartych na jakości. Procesy dyfuzji, przenikania się systemów zarządzania nasilają się i powinny stać się przedmiotem dalszych badań, szczególnie w warunkach zmierzania do stworzenia warunków dla

integracji systemów zarządzania, czego potwierdzeniem jest dotychczasowa i kontynuowana nowelizacja norm ISO 9000 i innych z obszaru zarządzania jakością.

## Bibliografia

1. Banaś M. (2013): *Transgresja i dyfuzja czyli o tym dlaczego nauki społeczne i humanistyczne sięgają do terminologii nauk przyrodniczych*. Kultura-Historia-Globalizacja, nr 14.
2. Batorski D. (red.) (2012): *Cyfrowa gospodarka. Kluczowe trendy rewolucji cyfrowej*. Warszawa: MGG Conference.
3. Białasiewicz M. (red.) (2002): *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
4. Bugdol M., Jedynek P. (2012): *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*. Gliwice: Wyd. Helion.
5. Cieśliński W. (2008): *Procesowa dojrzałość przedsiębiorstw publicznych*. [W:] Frąckiewicz-Wronka E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem publicznym*. Katowice: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
6. COM/2005/0152 końcowy, 20IV 2005, <http://eur-lex.europa.eu> data odczytu 23.III.2010.
7. Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G. (2001): *Podstawy zarządzania jakością*. Warszawa: PWN.
8. Drucker P. (1995): *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Wyd. Czytelnik.
9. Fournier Ch. (1993): *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wyd. Poltext
10. Garvin D.A. (1988): *Managing Quality*. New York: The Free Press.
11. Grudzewski W. M., Hejduk I. (2005): *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”. Warszawa: Wyd. SGH, nr 1(18).
12. Hall B. H. (1988): *The Value of Intangible Corporate Assets, A Empirical-Study of the Components of Tobins Q*. University of California at Berkley.
13. Helfert E. A. (2002): *Techniques of Financial Analysis. A Guide to Value Creation*. New York: Wyd. Mc Graw-Hill
14. Jedynek P. (2007): *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością. Instrumenty i uwarunkowania wartości*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
15. Kłos Z.: Koper K. (2013): *Uwarunkowania wysokiej jakości w przemyśle spożywczym*. Inż. Ap. Chem, r. 52, nr 1.
16. Kołakowski T., Tabaszewska E. (2006): *Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą – płaszczyzny współdziałania w organizacji*, „Problemy Jakości”, nr 10.
17. Lenik S. (2006): *Zarządzanie zmianą jako czynnik sukcesu*. [W:] Sierpińska M., Jaki A. (red.) *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*. Kraków: Wyd. AE Kraków.
18. Łańcucki J. (1997): *Jakość usług*, „Problemy Jakości”, nr 8.
19. Perechuda K. (2013): *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
20. Podrzywałow A., Pelc D. (1999): *Wycena wartości niematerialnych i prawnych w praktyce*. Gdańsk: ODiDK.
21. Pomykański A. (2007): *Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje*. „Współczesne zarządzanie”, nr 4.
22. Rutka R. (2001): *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*. Gdańsk: Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego.



23. Senge P.M., Kleiner S., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J. (2002): *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka jak budować organizację uczącą się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
24. Siudak M. (1999): *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa: Oficyna Politechniki Warszawskiej.
25. Skrzypek A. (2014): *Knowledge as a strategic asset in conditions of Knowledge – based economy-theoretical and practical perspective* [w:] Kardas J., Świrska A. (red.) *Successful Management in Crunch Time*, Siedlce: Wyd. UPH.
26. Skrzypek A. (red.) (2015): *Quality and risk in conditions of changing business environment*. Lublin: Wyd. UMCS.
27. Skrzypek E. (red.) (2013): *Dojrzałość jakościowa a wyniki przedsiębiorstw zorientowanych pro jakościowo*. Warszawa: Wyd. Difin.
28. Skrzypek E. (red.) (2001): *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*. Lublin: Wyd. UMCS
29. Skrzypek E. (red.) (2015a): *Ryzyko w organizacji, aspekty teoretyczne i praktyczne*. Lublin: Wyd. UMCS.
30. Skrzypek E. (red.) (2015b): *Zarządzanie ryzykiem i zmianami w organizacji*. Lublin Wyd. UMCS.
31. Skrzypek E., Hofman M., Grela G. (red.) (2015a): *Wpływ jakości na zarządzanie organizacją w warunkach zmian otoczenia*, Lublin: Wyd. UMCS.
32. Skrzypek E., Piasecka A., Kowalska A. (red.) (2015b): *Jakość w zarządzaniu organizacją*. Lublin: Wyd. UMC.
33. Stabryła A. (2015): *Koncepcje zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*. Tarnów: Zeszyty Naukowe MWSE, t. 26, nr 1
34. Stoner J.A.F., Freeman R.F., Gilbert D.R.Jr. (2001): *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
35. *Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, czerwiec 2007. [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) odczyt 22.III.2008.
36. Tsoukatos E. (2008): *Applying importance-performance analysis to assess service delivery performance. Evidence from Greek insurance*. „Journal of Business”, Vol. 3, No. 2.
37. Wawak T. (1995): *Zarządzanie przez jakość*. Kraków: Wyd. Informacji Ekonomicznej.
38. Zbierowski P. (2009): *Źródła sukcesu organizacji, „Organizacja i kierowanie”*. Gliwice: Wyd. Politechniki Śląskiej, nr 2(6).

## THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY MANAGEMENT AND KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATIONS

### Abstract

In the new economy organisations are looking for new ways of maintaining its position on the market and development. Growing role and significance of immaterial resources is noticeable. Quality strategy and knowledge strategy are more and more important in company strategy. Relations between quality and knowledge management are crucial for being successful. The aim of the article is to indicate that knowledge is a power which creates market in a changeable operating environment where quality really matters. The author recognized common features of quality and knowledge management and important links between quality and knowledge management processes. Research methods used in the paper include critical literature analysis and deductive reasoning.

**Keywords:** relationships, quality, knowledge, knowledge management, quality management.