

**Marcin Pakuła**  
**Tomasz Kołakowski**  
**Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Jakością „Q-mam”<sup>1</sup>**  
**Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu**

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A ZNORMALIZOWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**

### **1. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie jakością – podstawowe relacje.**

Zarządzanie wiedzą (Knowledge Management) jest stosunkowo nowym nurtem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w kierunku którego podążają firmy starające się o prymat pierwszeństwa w stosunku do konkurencji. 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 przesądzają o strategicznej pozycji przedsiębiorstwa.

Koncepcja zarządzania wiedzą doczekała się wielu definicji, z których jednak większość zawężyła jej znaczenie<sup>2</sup>. W literaturze przedmiotu możemy spotkać różne podejścia do tego zagadnienia, m.in.<sup>3</sup>:

- *zarządzanie wiedzą to inteligentne wykorzystanie nowej technologii zrównoważone docenieniem wartości twórców i powierników wiedzy – ludzi* (Charles Handy, London, Business School),
- *zarządzanie wiedzą to proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mającej na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji* (APQC/Arthur Andersen).
- *zarządzanie wiedzą to strategia i procesy umożliwiające tworzenie i obieg wiedzy w organizacji, poprzez które kreuje ona wartość służącą samej organizacji i jej klientom* (Dawid Smith, Unilever).

Wydaje się jednak, iż najbardziej właściwym podejściem do tego problemu jest rozpatrywanie zarządzania wiedzą w czterech aspektach: funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym<sup>4</sup> (tab.1).

Tabela 1

Aspekty zarządzania wiedzą

<b>Aspekt</b>	<b>Istota aspektu</b>
Funkcjonalny	Skierowany na zasoby wiedzy, zadania zmierzające do ich rozwoju oraz poprawne wykorzystanie, np.: identyfikacja, gromadzenie, tworzenie, selekcja, ocena, ochrona, zastosowanie wiedzy.
Procesowy	Nastawiony na procesy, umożliwiające tworzenie systemów organizacyjnych, procedur, przypisów, dokumentacji pobudzającej ludzi do pozyskiwania i rozwijania wiedzy.

<sup>1</sup> Referat został napisany pod kierunkiem opiekuna koła naukowego – dr inż. Edyty Tabaszewskiej.

<sup>2</sup> B. Mięka, O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą, Problemy jakości, Nr 2, 2004, s.9.

<sup>3</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna, Praca zbiorowa, Difin, Warszawa 2002, s.25.

<sup>4</sup> B. Mięka, op. cit., por. s.9.

Aspekt	Istota aspektu
Instrumentalny	Obejmujący instrumenty (np. systemy decyzyjne, motywacyjne), narzędzia (np. Internet, Intranet, bazy danych) i metody (np. koła jakości, burze mózgów) przyczyniające się do poprawnego przebiegu procesów.
Instytucjonalny	Odnoszący się do systemu stanowisk i zespołów ludzkich skierowanych na zasoby wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mikuła, O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą, Problemy jakości, Nr 2, 2004, por. s.9.

Zarządzanie wiedzą jest więc *fundamentalną zmianą sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, efektywnie wykorzystującą posiadany potencjał, którego nie można zaliczyć do zasobów rzeczowych lub finansowych*. Składają się na nie wszelkiego rodzaju umiejętności, pomysły i wiedza poszczególnych pracowników jak też całej organizacji, patenty i inne wartości niematerialne i prawne, relacje z klientami i dostawcami, a także metodologie i narzędzia<sup>5</sup>.

Zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem wymaga również zainteresowania się zarządzaniem jakością, u podstaw którego znajduje się kompleksowe zarządzanie przez jakość - Total Quality Management (TQM). Jest to *filozofia zbiorowego wysiłku całej organizacji, który zorientowany jest na jej ustawiczne doskonalenie we wszystkich aspektach, sferach i efektach działalności*<sup>6</sup>.

Mówiąc o koncepcji TQM mamy na myśli nie tylko udoskonalanie wyrobów czy też usług, lecz również poprawę jakości i organizacji pracy, technologii, procesów marketingowych i wytwórczych. Całość zorientowana jest na zaspokojenie potrzeb klientów i członków przedsiębiorstwa, jego przetrwanie i rozwój.<sup>7</sup>

Zdaniem autorów zarządzanie wiedzą oraz zarządzanie przez jakość posiada wiele cech wspólnych. Pierwszym wspólnym elementem jest ciągle dążenie do doskonałości. Pracownicy nieustannie zdobywają coraz większą wiedzę, wyższe kwalifikacje, nowe umiejętności - zawsze można się jeszcze czegoś nauczyć. Wiedza nie ma granic, dlatego nie można powiedzieć, że pracownicy posiadli już całkowitą wiedzę. Podobnie jest w koncepcji zarządzania jakością. Organizacja nieustannie dąży do optimum, jakim jest ideaowa „doskonałość”. Zawsze można coś udoskonalić lub się czegoś nauczyć.

Drugą cechą wspólną jest zmiana sposobu myślenia i postępowania, ukierunkowana na ciągły rozwój. W filozofii TQM duży nacisk kładzie się na zaangażowanie załogi, skierowane również na osobiste doskonalenie, a przez to poprawę funkcjonowania całej firmy. W zarządzaniu wiedzą promuje się własne doskonalenie (m.in. odbyte szkolenia i kursy, edukacja zawodowa), wykorzystywanie nabytych umiejętności i wymianę wiedzy pomiędzy pracownikami. Podstawą do stworzenia silnej organizacji jest wspólne uczestniczenie kierownictwa oraz całej załogi w podejmowanych przedsięwzięciach i wykonywanych projektach. Wzrasta przez to współpraca między pracownikami, odnotowuje się zwiększoną częstotliwość przepływu informacji, która korzystnie wpływa na powiększanie się efektu synergicznego i skuteczności w realizacji celów.

Trzecim elementem łączącym obie koncepcje zarządzania jest nastawienie proklientowskie. Organizacja powinna rozumieć potrzeby klientów i starać się je spełniać. W obecnej gospodarce zdobycie jak największego udziału w rynku oraz zadowolenie klienta to kluczowe czynniki które przekładają się na wpływy i zyski przedsiębiorstwa.

Następną cechą jest podejście procesowe. Po stronie zarządzania wiedzą wyróżnić można procesy gromadzenia, kreowania, dzielenia się wiedzą oraz jej stosowania. W

<sup>5</sup> K. Owczarek, Narzędzia zarządzania wiedzą, s.1. ([http://panda.bg.univ.gda.pl/~strateg/html/ref\\_6.htm](http://panda.bg.univ.gda.pl/~strateg/html/ref_6.htm)).

<sup>6</sup> D. Dec, Jakość i certyfikacja, PARP 2001 s.9. (<http://www.parp.gov.pl/informac/inform13.doc>).

<sup>7</sup> Tamże, s.9.

zarządzaniu jakością ta cecha przejawia się przede wszystkim jako stosowanie metody PDCA, opartej na kole Deminga, tj. Planuj – Wykonaj – Sprawdź – Działaj, co zmierza do udoskonalania realizowanych procesów. W miejscu tym należy również wspomnieć o podejściu systemowym, a więc zarządzaniu wzajemnie powiązanymi ze sobą procesami. To również pierwiastek wspólny dla obu koncepcji zarządzania.

Niezmiernie ważnym czynnikiem jest przywództwo. Przedsiębiorstwo, w którym przywódca potrafi poprowadzić za sobą załogę i sprawić by zechcieli słuchać, a także rozumieli sensowność wydawanych poleceń, jest przedsiębiorstwem efektywnie podążającym w kierunku sukcesu.

Kolejnym podobieństwem jest orientacja na fakty, dane oraz naukowe i logiczne podejście do problemu. W obu przypadkach nie można pozwolić na kierowanie się jedynie wyobraźnią w procesie decyzyjnym, gdyż koszty takiego działania byłyby zbyt duże, a firma straciłaby wiarygodność. Należy wyciągać wnioski z przeszłości i opierając się na racjonalnym zarządzaniu skutecznie kreować przyszłość.

Kolejnym punktem wspólnym jest orientacja długookresowa przedsiębiorstw. Inwestując w poprawę jakości, wiedzę pracowników i podnosząc przez to swą konkurencyjność starają się zapewnić organizacji lepszą pozycję rynkową w przyszłości.

Tabela 2

Cechy wspólne zarządzania wiedzą i zarządzania jakością

<b>Cechy wspólne</b>	<b>Zarządzanie wiedzą</b>	<b>Zarządzanie jakością</b>
<b>Zmiana sposobu myślenia i postępowania</b>	Promowanie samodoskonalenia, wykorzystywanie nabytych umiejętności, wymiana informacji i wiedzy	Nacisk na zaangażowanie załogi, osobiste doskonalenie, a przez to rozwój całej firmy
<b>Nastawienie pro-klientowskie</b>	Zrozumienie potrzeb klientów i próba ich zaspokojenia	
<b>Podejście procesowe</b>	Procesy gromadzenia, kreowania, dzielenia się wiedzą oraz jej stosowania	Zarządzanie procesami w oparciu o metodę PDCA
<b>Podejście systemowe</b>	Zarządzanie wzajemnie powiązanymi ze sobą procesami	
<b>Przywództwo</b>	Przywódca, który potrafi poprowadzić za sobą załogę i nakłonić do słuchania i realizowania wyznaczonych celów	
<b>Ciągłe dążenie do doskonałości</b>	Pracownicy nieustannie dążą do zdobywania coraz większej wiedzy, wyższych kwalifikacji, nowych umiejętności	Organizacja nieustannie dąży do optimum, jakim jest ideowa „doskonałość”
<b>Orientacja na fakty, dane oraz naukowe i logiczne podejście do problemu</b>	Wyciąganie wniosków z przeszłości i opieranie się na racjonalnym zarządzaniu	
<b>Powszechne zaangażowanie ludzi i rozwój człowieka</b>	Współpraca kierownictwa oraz całej załogi w podejmowanych przedsięwzięciach i wykonywanych projektach. Szkolenia i kursy oraz edukacja zawodowa.	
<b>Orientacja długookresowa</b>	Unikanie krótkowzroczności, wąskiego sposobu myślenia	

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce, przedsiębiorstwa które stosują koncepcję zarządzania jakością, często bazują na wdrożonych systemach zarządzania jakością. Dlatego też, w dalszej części naszej pracy podej-

miemy próbę analizy, dającą odpowiedź na pytanie, czy systemy zarządzania jakością pomagają i ułatwiają przedsiębiorstwom wprowadzać zarządzanie wiedzą.

## 2. Elementy zarządzania wiedzą w znormalizowanym systemie zarządzania jakością.

System zarządzania jakością (SZJ) *jest podsystemem systemu zarządzania organizacją. Do jego głównych zadań należy identyfikacja przyczyn niezgodności w procesach oraz zapobieganie zakłóceniom i błędom w funkcjonowaniu poszczególnych dziedzin działalności*<sup>8</sup>.

Najpopularniejszą jego wersją jest system zarządzania jakością według normy ISO 9001. Norma ta ma charakter ogólny, co oznacza, że przedstawia tylko wymagania systemu nie zawierając jednak sposobów ich realizacji. Dlatego też mogą mieć one zastosowanie w każdej firmie, niezależnie od jej branży oraz wielkości (z wyjątkiem firm jednoosobowych).<sup>9</sup>

Skuteczny system zarządzania jakością jest gwarantem wytworzenia produktu na stałym poziomie jakości. System taki obejmuje cały proces, od projektu wyrobu po jego sprzedaż. Przyczynia się także do stałego wzrostu jakości, czyli jest sposobem na ciągły rozwój, a nie tylko na jednokrotne potwierdzenie, że dany produkt został wytworzony w oparciu o obecne standardy.<sup>10</sup>

Ostatnimi czasy SZJ staje się coraz bardziej popularny wśród przedsiębiorców, mimo stosunkowo wysokich kosztów wdrożenia, certyfikacji oraz utrzymania i aktualizacji. Powodem są często względy marketingowe, ponieważ posiadanie certyfikatu ukazuje w lepszym świetle przedsiębiorstwo, w którym istnieje SZJ. Organizacja posiadająca system zarządzania jakością jest postrzegana na rynku jako solidniejsza, lepsza i pewniejsza. Promowanie swojej firmy przy użyciu certyfikatu systemu zarządzania jakością pozwala utrzymać dotychczasowych klientów i przyciągnąć nowych. Sprawia też, że konkurując na rynkach Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa traktowane są poważniej.

W zarządzaniu wiedzą, jak i w systemie zarządzania jakością bazującym na normie ISO 9001:2000 możemy odnaleźć pewne pierwiastki łączące obie te koncepcje. Wiele tych cech nawiązuje do wymienionej już wyżej koncepcji TQM, niektóre z nich zaś wymagają dodatkowego omówienia. Do takich elementów z pewnością należą: uporządkowanie i nadzór nad danymi, uświadomienie pracowników, skuteczny przepływ informacji oraz kompatybilność z innymi systemami zarządzania. Powoduje to, iż norma ISO 9001:2000, może stać się pierwszym krokiem do wprowadzenia zarządzania wiedzą (patrz tab.3).

Tabela 3

Elementy zarządzania wiedzą w normie ISO 9001:2000 (wg rozdziałów normy)

Cechy wspólne	ROZDZIAŁ NORMY
<b>Ciągle doskonalenie</b>	4. System zarządzania jakością 5. Odpowiedzialność kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami 7. Realizacja wyrobu 8. Pomiary, analiza i doskonalenie

<sup>8</sup> S. Wawak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Helion 2002, s.12.

<sup>9</sup> J. Srebrzyńska, EIC Warszawa, por. s.12. (<http://www.serio.pl/euroinfo/systemyzarzadzania.php>)

<sup>10</sup> D. Dec, op. cit., por. s.2.

<b>Cechy wspólne</b>	<b>ROZDZIAŁ NORMY</b>
<b>Nastawienie pro-klientowskie</b>	5. Odpowiedzialność kierownictwa 7. Realizacja wyrobu 8. Pomiary, analiza i doskonalenie
<b>Podejście procesowe</b>	4. System zarządzania jakością 7. Realizacja wyrobu 8. Pomiary, analiza i doskonalenie
<b>Podejście systemowe</b>	4. System zarządzania jakością 5. Odpowiedzialność kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami 7. Realizacja wyrobu 8. Pomiary, analiza i doskonalenie
<b>Uporządkowanie i nadzór nad danymi oraz zarządzanie informacjami</b>	4. System zarządzania jakością 5. Odpowiedzialność kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami 7. Realizacja wyrobu 8. Pomiary, analiza i doskonalenie
<b>Przywódstwo i zaangażowanie kierownictwa</b>	5. Odpowiedzialność kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami 7. Realizacja wyrobu 8. Pomiary, analiza i doskonalenie
<b>Uświadomienie, powszechne zaangażowanie oraz rozwój pracowników</b>	5. Odpowiedzialność kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami
<b>Orientacja długookresowa</b>	4. System zarządzania jakością 5. Odpowiedzialność kierownictwa 6. Zarządzanie zasobami 7. Realizacja wyrobu
<b>Kompatybilność z innymi systemami zarządzania</b>	Wprowadzenie

Źródło: opracowanie własne na bazie normy PN- EN ISO 9001: 2001.

Uporządkowanie i nadzór nad danymi wymaga od organizacji określonych działań związanych z zabezpieczeniem i segregacją posiadanych informacji. Postępowanie to ma na celu efektywne wykorzystanie zarchiwizowanej wiedzy w przyszłości. Wynikiem tego jest sporządzenie właściwej dokumentacji np. bazy danych. Występuje też dowolność w wyborze stosowanych nośników na których tworzy się zapisy tj. zapis cyfrowy, zdjęcia, dokumentacja w formie elektronicznej itp. Tak zebrane i uporządkowane informacje mogą stanowić podstawę do wykrywania nieprawidłowości i błędów w procesach, jak i całym systemie, np. systemie zarządzania jakością oraz do szybkiego i sprawnego niwelowania tych nieprawidłowości. Ma to na celu lepszą pracę całego przedsiębiorstwa. Dostępność informacji ma kluczowy wpływ na właściwy przebieg procesów, te zaś na cały system.

Uświadomienie pracowników jest procesem, mającym przekonać załogę do celów jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo oraz kierunków ich realizacji. Jest też wstępem do powszechnego zaangażowania się ludzi w tworzenie określonej polityki i kultury organizacji, tak w kwestii wiedzy, jak i jakości.

Kolejny aspekt to kompatybilność z innymi systemami zarządzania. Objawia się on tym, że analizowana norma może być z powodzeniem stosowana obok innych systemów, a w szczególności z systemami zarządzania: środowiskowego, finansami, ryzykiem, czy bezpieczeństwem i higieną pracy. Postanowienia powyższej normy umożliwiają bowiem dostosowanie systemu zarządzania jakością w danym przedsiębiorstwie do odpowiednich wymagań innego systemu zarządzania lub ich zintegrowanie. Prowadzi to do takiego współdziałania różnych elementów, składających się na zarządzanie przedsiębiorstwem, by w rezultacie osiągnąć korzystniejszy wynik, przy zaangażowaniu mniejszych nakładów, niż przy niezależnym stosowaniu każdego z tych elementów. Podobnie jest w organizacjach zarządzających wiedzą, które bazują na informacjach z wielu dziedzin zarządzania, dzięki czemu nieustannie się rozwijają i osiągają lepszy efekt końcowy.

### **3. Trudności w zastosowaniu systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 do zarządzania wiedzą.**

Mimo wielu cech wspólnych omawianych koncepcji, napotkać można szereg czynników, które znacznie utrudniają ich jednoczesne stosowanie. Powyższa norma przywiązuje duże znaczenie do sporządzania dokumentacji z przebiegu prowadzonych procesów. Tworzone dziś zapisy umożliwią w przyszłości 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.

Tego rodzaju negatywny skutek dość powszechnie występuje szczególnie w sytuacji, gdy opisywany system wdrażany jest przez osoby o niewielkim doświadczeniu w tej dziedzinie. Próba tworzenia pisemnych procedur, instrukcji, załączników czy formularzy skutkuje powstaniem w przedsiębiorstwie pięćdziesięciu lub nawet większej liczby procedur, z których nawet połowa okazuje się później zbędna. Do każdej procedury często też niepotrzebnie tworzone są formularze, które zwykle po krótkim czasie okazują się niedopracowane i ulegają zmianom. Dopiero po kilku latach działania systemu, przedsiębiorstwa dojrzejwią do zmniejszenia ilości dokumentacji.<sup>11</sup>

Ponadto pracownik 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. Pomimo, że procedury mogą podlegać modyfikacjom, to jednak ich adaptacja do aktualnych potrzeb wymaga akceptacji ze strony kierownictwa i koniecznych zmian w dokumentacji. Pociąga to za sobą kolejne opóźnienia w czasie, które działają na niekorzyść przedsiębiorstwa. Nowoczesna organizacja musi bowiem sprawnie dostosowywać się do zaistniałych sytuacji. Powiedzenie „*czas to pieniądz*” doskonale sprawdza się w tym przypadku. Przy dzisiejszym szybkim tempie życia gospodarczego, które nieustannie przyspiesza, sprawnie przeprowadzona odpowiedź na powstałą sytuację rynkową jest jednym z elementów warunkujących sukces przedsiębiorstwa.

Taka sytuacja niekorzystnie wpływa również na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Pracownicy czują się bezsilni w zderzeniu z ogromem dokumentacji. W obliczu znacznej „roboty papierkowej” tracą pierwotny zapał i niekonwencjonalny sposób myślenia. Instynktownie wyczuwają prostotę rozwiązań, lecz nie są w stanie przełożyć tego na działanie. Budzi to frustracje i poczucie braku skuteczności wykonywanych działań. To z kolei prowadzi do

<sup>11</sup> S. Wawak, op. cit., s.87.

hamowania innowacyjności wśród pracowników, na czym traci oczywiście przedsiębiorstwo.

Są to dość istotne, choć możliwe do pokonania trudności, bowiem warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą jest przełamywanie swoistych barier rozwojowych, wyjście poza myślenie stereotypowe, a także rozwijanie własnej kreatywności. Ten typ zarządzania kładzie nacisk na większą elastyczność pracowników. Mogą oni odchodzić od sztywnych reguł, modyfikując je wedle potrzeb lub tworząc nowe. Główny nacisk kładzie się na wyzbycie się tendencyjnego sposobu myślenia, które zawęży rozwój pracowników. Priorytetem tej dziedziny zarządzania jest kształcenie się w wielu kierunkach i nieustanny rozwój. Najlepiej obrazuje to stwierdzenie: „*kto się nie rozwija ten się cofa*”.

#### 4. Podsumowanie

Wymagania ostatnich lat sprawiły, że przedsiębiorstwa, które chcą odnieść i utrzymać sukces rynkowy muszą posiadać coś więcej niż tylko dobry produkt. Coraz silniejsza presja konkurencji wymaga pracy nad własną organizacją, tak by bazując na posiadanych zasobach, stosując sprawne zarządzanie i ciągłe doskonalenie swoich umiejętności, osiągać przewagę nad innymi. Powyższe starania mają też na celu udoskonalenie procesów zachodzących w firmie w sposób pozwalający na usprawnienie podejmowanych działań.

System zarządzania jakością z powodzeniem może ułatwić organizacji sprostanie wielu dzisiejszym wymaganiom. Dowodem jest jego niesłabnąca popularność, w tym głównie systemu opartego o wymagania normy ISO 9001:2000, zarówno na całym świecie, jak i w Polsce. Przedsiębiorstwa poprawnie stosujące ten system, potrafią zapewnić realizację produktu zgodnego z wymaganiami klienta, lepiej zorganizować i zmotywować pracowników, a także ciągle doskonalić swe działania. Rozpatrują też całą organizację jako system składający się z poszczególnych procesów wzajemnie zależnych. Dzięki takiemu podejściu potrafią lepiej kontrolować poszczególne etapy przeprowadzanych działań, co wpływa korzystnie na pracę całego systemu.

Podobne założenia przyjmuje się zarządzając wiedzą w organizacjach. Niewątpliwie przed nauką oraz praktyką stoi wiele wyzwań. Dążąc do gospodarki opartej na wiedzy konieczne jest przededefiniowanie i przystosowanie szeregu rozwiązań z zakresu zarządzania oraz stworzenie nowych koncepcji i narzędzi umożliwiających praktyczne zarządzanie zasobami niematerialnymi.<sup>12</sup> Wnioski ze zdarzeń zachodzących w organizacji i jej otoczeniu, w połączeniu z posiadaną wiedzą, pozwalają antycypować przyszłe warunki funkcjonowania, a więc i szybką adaptację do zmieniającego się otoczenia.<sup>13</sup>

Przedstawione w pracy podobieństwa pomiędzy zarządzaniem jakością, a zarządzaniem wiedzą wskazują na zgodność wielu założeń stosowanych w obu koncepcjach. Z pewnością wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością może być pomocne i stanowić fundamenty w procesie wprowadzania zarządzania wiedzą. Niemniej niektóre z możliwych do wystąpienia konsekwencji wdrożenia SZJ mogą utrudniać kształtowanie kultury organizacyjnej i rozwiązań przyjętych w zarządzaniu wiedzą.

<sup>12</sup> B. Mikuła, op. cit., por. s.13.

<sup>13</sup> E. Skrzypek, Jakość i efektywność, UMCS, Lublin 2000, s. 288.

**Literatura:**

1. D. Dec, Jakość i certyfikacja, PARP 2001, (<http://www.parp.gov.pl/informac/inform13.doc>).
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna, Praca zbiorowa Difin, Warszawa 2002.
3. Lock D., Podręcznik zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2002.
4. Łańcucki J., Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, AE Poznań, Poznań 2003.
5. Mięka B., O aspektach i kontekście zarządzania wiedzą, Problemy jakości, Nr 2, 2004.
6. Owczarek K., Narzędzia zarządzania wiedzą, ([http://panda.bg.univ.gda.pl/~strateg/html/ref\\_6.htm](http://panda.bg.univ.gda.pl/~strateg/html/ref_6.htm)).
7. PN- EN ISO 9001: 2001, System zarządzania jakością - wymagania.
8. Rogala P., Brzozowski T., Systemy Zarządzania jakością i środowiskiem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
9. Senge P. M., Kleiner A., Roberts C., Ross R. B., Smith B. J., Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. Skawińska E., Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście, PWN Warszawa- Poznań 2002.
11. Skrzypek E., Jakość i efektywność, UMCS, Lublin 2000.
12. Skrzypek E., Zarządzanie wiedzą i informacją w nowoczesnym przedsiębiorstwie, Metody i narzędzia doskonalenia jakości tom 2, Polskie Forum ISO 9000, Warszawa 2002.
13. Srebrzyńska J., EIC Warszawa, (<http://www.serio.pl/euroinfo/systemyzarzadzania.php>).
14. Tsutsumi S., Rozkwit działalności poprzez głęboko zakorzeniony TQM, ([http://www.umbrella.org.pl/biblioteka/rozkwit\\_dzialalnosci\\_TQM.asp](http://www.umbrella.org.pl/biblioteka/rozkwit_dzialalnosci_TQM.asp)).
15. Wawak S., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Helion, Gliwice 2002.
16. Zaliwski A., Korporacyjne bazy wiedzy, PWE, Warszawa 2000.