

## **PROPOZYCJA AKTUALIZACJI PROCESOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ**

**Marek Szelański**

W hiperkonkurencyjnym otoczeniu problemem, przed którym stają przedsiębiorstwa, jest nie tylko ich bieżąca efektywność, ale także utrzymanie posiadanej przewagi konkurencyjnej. Wymaga to zdolności ciągłego adaptowania się do zmieniających się wymagań klientów z wykorzystaniem całego posiadanego kapitału intelektualnego, także w części bazującej na jawnej i ukrytej wiedzy szeregowych pracowników.

Celem artykułu jest wykazanie możliwości integracji zarządzania procesowego i zarządzania wiedzą. W artykule przedstawiono, w jaki sposób dynamiczne zarządzanie procesowe zapewnia organizacjom codzienną zdolność do tworzenia nowej wiedzy, a także ciągłe działanie mechanizmów weryfikacji posiadanej wiedzy. Możliwość ograniczonego eksperymentowania i pozyskiwania wiedzy w ramach realizowanych procesów biznesowych pozwala na nieprzerwane tworzenie praktycznie przydatnej wiedzy oraz poddawanie jej obiektywnej i niezależnej ocenie klientów.

Słowa kluczowe: zarządzanie procesami biznesowymi, dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi, zarządzanie wiedzą, zarządzanie wiedzą zorientowane na procesy

### **1. Wprowadzenie: zarządzanie procesami biznesowymi Anno Domini 2017**

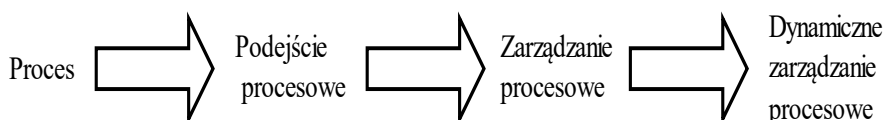
W ciągu ponad 100 lat rozwoju zarządzania procesowego zmieniał się zakres jego stosowania w organizacjach. W ramach pierwszej fali zarządzania procesowego, zainicjowanej przez prace Taylora (1911), obejmowało ono tylko procesy produkcyjne. W chwili obecnej jest ono wykorzystywane we wszystkich obszarach zarządzania organizacjami oraz interakcji między organizacjami a otoczeniem. Zmiany koncepcji zarządzania procesowego były odpowiedzią na zmiany warunków prowadzenia biznesu. Obecnie, kierunek dalszego rozwoju zarządzania procesowego wyznaczony jest przede wszystkim przez rozwiązania praktyczne. Wyraźnie widać,

że jest on determinowany przez dwa wzajemnie napędzające i wzmacniające się czynniki o dużej dynamice:

- rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych
- zmiany kultury pracy i życia społecznego.

Stworzone w ten sposób możliwości techniczne oraz ewolucja wymagań klientów kierują ewolucję zarządzania procesowego w kierunku zachowania efektywności działania i jakości dostarczanych produktów i usług, a równocześnie ciągłej, systemowej adaptacji do zmieniających się wymagań klientów i warunków realizacji procesów. Celem jest nie tylko „doskonałość operacyjna”, ale i umiejętność wykorzystania całej posiadanej wiedzy (kapitału intelektualnego) dla dostarczania zindywidualizowanych produktów i usług w czasie i miejscu wymaganym przez klienta (Kohl, Orth & Steinhöfel, 2015).

Rys. 1. Ewolucja zarządzania procesowego



Źródło: Bitkowska (2013), str. 40

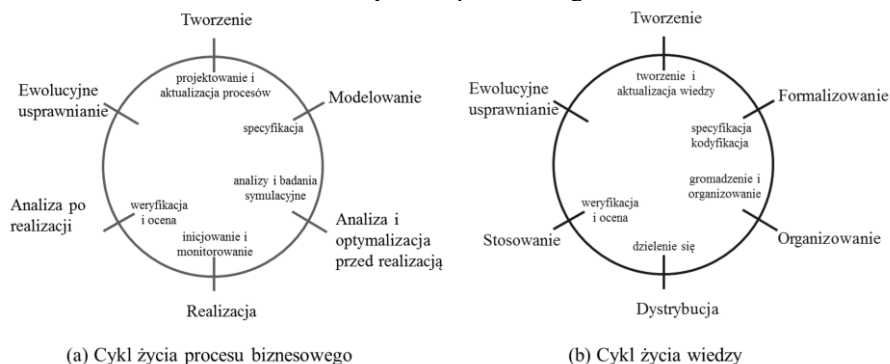
Cel ten znajduje się poza zakresem działania tradycyjnego zarządzania procesowego. Jego osiągnięcie wymaga stosowania dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi, w którym wykonawcy procesów mogą w czasie ich realizacji wykorzystywać posiadaną wiedzę do adaptacji wykonywanych procesów do oczekiwań klientów i kontekstu wykonania (por. Rys. 1). Wiedza ta jest w sposób systemowy ujawniana i zarządzana w organizacji, dzięki czemu możliwe jest niedostępne w tradycyjnym zarządzaniu procesowym rozszerzenie zakresu i intensyfikacja wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji. Tylko wtedy zarządzanie procesowe może objąć nie około 20%-30%, ale całość zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce wiedzy. Używając terminu „zarządzanie procesowe” w kontekście zarządzania w gospodarce wiedzy, *de facto* mówimy zawsze o dynamicznym zarządzaniu procesowym. Zmiana ta wynika z oczekiwań biznesu, który jest coraz bardziej dynamiczny i w którym coraz większą rolę odgrywają informacja i wiedza.

Wzajemna współzależność zarządzania procesami i wiedzą była dostrzegana od dawna, a niektórzy wcześnie propagatorzy zarządzania wiedzą, jak np. Davenport, znacząco przyczynili się do rozwoju zarządzania procesowego (Davenport & Short, 1990). Podczas przeprowadzonej w roku 2001 przez zespół profesora Płoszajskiego w ramach badania doświadczeń zarządzania wiedzą analizy przypadków firm, które efektywnie wykorzystują dostępną im wiedzę swoich pracowników, klientów i dostawców, wyodrębniono kilka czynników kluczowych dla osiągnięcia sukcesu. Pierwszym z nich było wpisanie uczenia się w procesy biznesowe organizacji (*just-in-time learning*) (Płoszajski et al., 2001, str. 28). Wykorzystanie, weryfikacja i

tworzenie wiedzy musi znajdować się w rękach wykonawców procesów (Leonard, 1995, str. 14).

Według Remusa (2002) niezbędne jest zarządzanie wiedzą zorientowane na procesy (*process-oriented knowledge management*), a równocześnie świadome kształtowanie procesów biznesowych, tak aby te wykorzystywały i wspierały zarządzanie wiedzą. Heisig (2003, str. 22–25) wskazuje możliwość uwzględnienia już w ramach projektowania procesów biznesowych popytu na wiedzę i wpisania w procesy oparte na wiedzy oceny wartości wiedzy według zaistniałych w czasie realizacji procesów zmian i odstępstw od procesu standardowego. Powyższe wymagania można w 100% odnieść do organizacji, w której procesy są dynamicznie zarządzane. Zbieżność modeli zarządzania wiedzą i rozumianego w sposób dynamiczny zarządzania procesowego nie jest przypadkiem (Rys. 2). Jest logiczną konsekwencją umożliwienia w ramach dynamicznego zarządzania procesowego rzeczywistego kształtowania realizowanych procesów nie tylko przez kierownictwo, ale i przez wszystkich pracowników wiedzy. Nie chodzi oczywiście o jakieś akcje (np. z okazji audytu, zamknięcia roku, czy zmian własnościowych), ale o systematyczne, ciągle doskonalenie procesów oraz weryfikację i tworzenie wiedzy.

Rys. 2. Zbieżność standardowych modeli zarządzania wiedzą i zarządzania procesowego



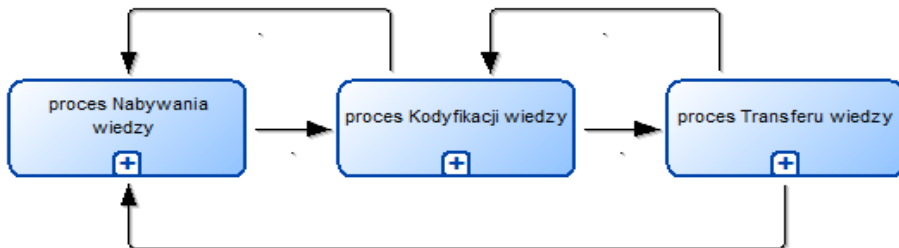
Źródło: Jung, Choi & Song (2007), str. 21–34

## 2. Procesowy model zarządzania wiedzą

Procesowy model zarządzania wiedzą bazuje na rozwiązaniach stosowanych w praktyce. Został wypracowany w oparciu o doświadczenia dużych organizacji, przede wszystkim dużych firm konsultingowych. Z założenia, model procesowego zarządzania wiedzą opiera się na zasobach i procesach już istniejących w organizacji, w tym na kulturze organizacyjnej, przywództwie, czy infrastrukturze. Tworząc procesowy model zarządzania wiedzą Davenport i Prusak (1998) wyodrębnili trzy procesy zarządzania wiedzą, wpływające na siebie wzajemnie poprzez sprzężenia zwrotne:

- proces Nabywania wiedzy (często określane też jako proces Tworzenia wiedzy)
  - proces mający na celu zwiększenie ilości wiedzy posiadanej przez organizację poprzez jej pozyskanie z zewnątrz lub też wytworzenie; efektywnie działający proces zapewnia organizacji ciągłą zdolność do pozyskiwania nowej wiedzy;
- proces Kodyfikacji wiedzy
  - to proces ujawniania, gromadzenia i przygotowania do udostępniania wiedzy, mający na celu przedstawienie wiedzy w taki sposób, aby była ona przyswajana przez wszystkich członków organizacji; w wyniku działania tego procesu wiedza zgromadzona w organizacji jest jawna i dostępna w czytelny sposób;
- proces Transferu wiedzy
  - obejmuje dystrybucję i przyswajanie wiedzy; w przypadku wiedzy jawnej jej transfer odbywa się zazwyczaj z wykorzystaniem systemów i narzędzi teleinformatycznych (systemy informatyczne, systemy wspomagania decyzji, hurtownie danych, portale społecznościowe, grupy robocze, organizacyjny intranet, audio- i wideokonferencje itp.); w przypadku wiedzy ukrytej jej transfer odbywa się w drodze bezpośrednich kontaktów osób lub zespołów w ramach kontaktów formalnych (np. wykonywanej pracy, szkoleń, czy rozwoju pracownika) bądź nieformalnych.

Rys. 3. Procesowy model zarządzania wiedzą



• poszukiwanie informacji i wiedzy	• ujawnianie wiedzy	• dystrybucja informacji i wiedzy
• selekcja informacji i wiedzy	• gromadzenie wiedzy	• transfer wiedzy w ramach działań formalnych
• tworzenie i aktualizacja wiedzy	• kodyfikacja wiedzy	• transfer wiedzy w ramach kontaktów nieformalnych
• nabywanie nowej wiedzy	• przygotowanie wiedzy do udostępnienia	

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Davenport, Prusak (1998)

### **3. Propozycja aktualizacji procesowego modelu zarządzania wiedzą**

Przedstawiony na Rys. 3 procesowy model zarządzania wiedzą wyraźnie oddziela proces Nabywania wiedzy od procesu Kodyfikacji wiedzy. Ponadto, nie zawiera on procesu stosowania wiedzy w celu podejmowania decyzji, czy też wykorzystania wiedzy w realizacji procesów biznesowych organizacji. Dlatego też wielu autorów postulowało jego uzupełnienie o proces Wykorzystywania wiedzy, obejmujący pozyskiwanie i zastosowanie wiedzy, jak również jej przekształcanie w decyzje biznesowe (Sopińska & Wachowiak, 2006, str. 55–59; Glinkowska, 2012, str. 346). Równocześnie, Buckley i Carter (2000) proponowali uproszczenie procesu Zarządzania wiedzą poprzez wyróżnienie jedynie dwóch procesów wchodzących w jego skład, a mianowicie procesu Transferu wiedzy oraz procesu Tworzenia wiedzy. Przytoczone tutaj propozycje ulepszenia procesowego modelu zarządzania wiedzą nie rozwiązują jednak nadal podstawowych praktycznych problemów tego modelu, czyli:

- oderwania wdrożeń zarządzania wiedzą od codziennej działalności organizacji (realizacji procesu podstawowego);
- przeceniania roli technologii i narzędzi teleinformatycznych oraz niedocenywania roli pracowników wiedzy.

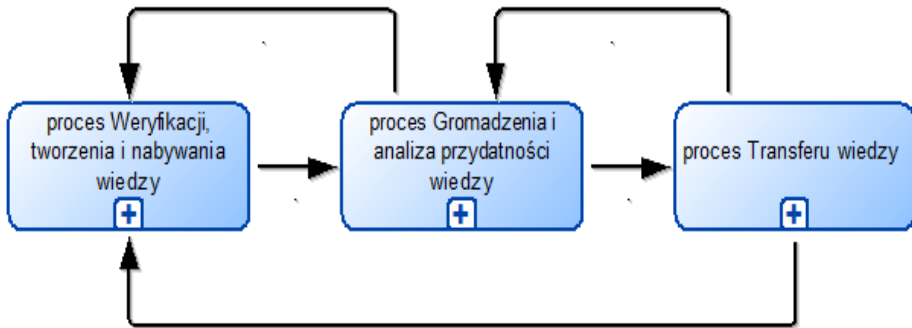
Możliwość rozwiązania tych problemów daje dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi. Zapewnia ono możliwość systemowego połączenia zarządzania procesami i zarządzania wiedzą z codzienną działalnością przedsiębiorstwa, ustanawiając realizację procesów jako ciągle działające miejsce weryfikacji starej i źródło nowej wiedzy lub wymagań dla nowej wiedzy. Związane jest to jednak z dokonaniem w procesowym modelu zarządzania wiedzą istotnych zmian faz odpowiedzialnych za Nabywanie (Tworzenie) wiedzy oraz Kodyfikację wiedzy (Rys. 4). Wprowadzane zmiany mają na celu wykorzystanie faktu, że dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi umożliwia w czasie realizacji pracy wykonywanie następujących działań:

- ujawnianie wiedzy ukrytej,
- tworzenie nowej wiedzy,
- nabywanie wiedzy z zewnątrz,
- kodyfikację wiedzy.

Umożliwia ono również zredefiniowanie roli technologii teleinformatycznych (ICT) jako narzędzia podporządkowanego dynamizmowi i innowacyjności pracowników wiedzy, wykorzystywanemu w celu:

- wspierania pracy i ujawniania wiedzy,
- udostępniania i transferu wiedzy,
- oceny rezultatów wykorzystania wiedzy w oparciu o obiektywne automatycznie generowane miary.

Rys. 4. Procesowy model zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne, na podstawie Davenport & Prusak (1998) oraz Sopińska & Wachowiak (2006)

Proponowane zakresy działań w ramach każdej z faz, a w zasadzie: procesów składających się na zarządzanie wiedzą, przedstawia Rys. 5, na którym podkreśleniami wyróżniono działania, które nie były możliwe w tradycyjnym zarządzaniu procesami biznesowymi.

Rys. 5. Zakresy działań w każdym z procesów składających się na zarządzanie wiedzą

Procesowy model zarządzania wiedzą	Weryfikacja, nabywanie i tworzenie wiedzy	Gromadzenie i analiza przydatności wiedzy	Transfer wiedzy
Zakres działań	Wykorzystanie i weryfikacja starej wiedzy Poszukiwanie i nabywanie informacji i wiedzy Tworzenie i weryfikacja nowej wiedzy Ujawnianie (kodyfikacja) utworzonej, nowej wiedzy	Weryfikacja prawidłowości kodyfikacji wiedzy (starej i nowej) Selekcja i kontekstowe porządkowanie informacji Analiza i ocena przydatności starej wiedzy Przygotowanie wiedzy do udostępnienia	Udostępnianie i pozyskiwanie informacji i wiedzy Automatyczna dystrybucja i pozyskiwanie informacji i wiedzy Transfer wiedzy w ramach działań formalnych Transfer wiedzy w ramach kontaktów nieformalnych między pracownikami wiedzy
Dynamiczne zarządzanie procesami	Realizacja procesu	Analiza realizowanych i zrealizowanych procesów	Identyfikacja procesów i zarządzanie procesami (opisami i ekspertami procesów)

Źródło: opracowanie własne.

Główne aspekty zawartości Rys. 5 można scharakteryzować pokrótce w następujący sposób:

- Proces „Weryfikacja, nabywanie i tworzenie wiedzy”
  - Weryfikacja wiedzy w czasie realizacji procesów

- w dynamicznym zarządzaniu procesami każde wykonanie procesu może być porównane z procesem standardowym nie tylko poprzez mierniki rezultatu (czas, koszt, zaangażowane zasoby itp.), ale także poprzez sposób wykonania w konkretnym kontekście biznesowym oraz przy uwzględnieniu doświadczenia poszczególnych wykonawców procesów.
- Ujawnianie wiedzy
  - zgodnie z III zasadą *dynamic BPM* ujawniana i kodyfikowana jest nie tylko informacja o przebiegu procesu, ale także jego pełen kontekst biznesowy oraz doświadczenie wykonawcy czy zespołu wykonującego. W ramach dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi kodyfikacja wiedzy jest przeprowadzana w sposób systemowy w ramach normalnej realizacji procesów. Nie wymaga więc dodatkowych procedur i procesów oraz nie powoduje dla pracowników ani kierownictwa organizacji dodatkowych kosztów czy obciążenia pracą. Dzięki temu możliwe jest znaczące rozszerzenie zakresu zarządzania wiedzą w organizacji i objęcie nim nie tylko wybranych ekspertów, ale praktycznie wszystkich pracowników organizacji.
- Proces „Gromadzenie i analiza przydatności wiedzy”
  - Selekcja i kontekstowe porządkowanie informacji
    - jak zaznaczono w punkcie 2 artykułu, współczesne systemy informatyczne transakcyjne i procesowe, takie jak ERP, CRM, BPMS czy CMS, ale także systemy wymiany informacji (np. *Customer Communications Management – CCM*), umożliwiają pozyskiwanie informacji z wielu kanałów przepływu informacji, w tym m.in. aplikacji społecznościowych, komunikatorów i poczty elektronicznej. Po odrzuceniu szumu informacyjnego i uporządkowaniu, a następnie powiązaniu z danymi z podstawowych systemów transakcyjnych i procesowych ta informacja może być źródłem niezwykle istotnej, a dotychczas ukrytej wiedzy, np. na temat nieformalnych źródeł informacji, wpływu na podejmowane decyzje, rzeczywistego przebiegu (kolejności) zdarzeń.
  - Przygotowanie wiedzy do udostępnienia
    - ponieważ forma prezentacji wiedzy ma ogromny wpływ na efektywność i szybkość jej absorpcji, to już w fazie gromadzenia powinna zostać przygotowana do transferu do poszczególnych grup odbiorców.
- Proces „Transfer wiedzy”
  - Automatyczna dystrybucja i pozyskiwanie informacji i wiedzy
    - jak wspomniano już uprzednio, jednym z problemów zarządzania wiedzą jest „zalew informacji”, a równocześnie nieświadomość braków wiedzy (Płoszajski, 2005, str. 85). Dlatego jednym z elementów zarządzania wiedzą musi być ciągle dostarczanie praktycznie użytecznej nowej wiedzy ekspertom i pracownikom wiedzy. Wiedza ta może pochodzić z organizacji lub z zewnątrz.

Na Rys. 5 pokazano propozycję zharmonizowania procesów zarządzania wiedzą i dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi. Zakresy i kolejność działań w ramach poszczególnych procesów wchodzących w skład zarządzania wiedzą (*knowledge management* - KM) i zarządzania procesami biznesowymi (*business proces management* - BPM) są w znacznym stopniu tożsame. Ponieważ zarówno zarządzanie wiedzą, jak i zarządzanie procesami stanowią z założenia proces ciągły, w zasadzie nie ma znaczenia, czy w konkretnej organizacji rozpocznie się on tradycyjnie od fazy Transferu wiedzy (KM), której odpowiada Identyfikacja procesów (BPM), czy też, z wykorzystaniem eksploracji procesów, od fazy Weryfikacji, nabywania i tworzenia wiedzy (KM) na podstawie danych z systemów informatycznych, której odpowiada Realizacja procesu (BPM).

Doskonalenie procesów wynika z potrzeby konkretnego wykonania procesu biznesowego, z presji konkretnej sytuacji, wymagań konkretnego klienta itp. Nie jest w tym wypadku istotne, czy udoskonalenia wynikają z wiedzy pozyskanej z zewnątrz, czy z własnych pomysłów i intuicji („potrzeba matką wynalazku”) – z inicjatywy jednej osoby, czy ze współpracy zespołowej. Ważne, że dzięki II i III zasadzie *dynamic BPM* organizacja znacząco rozszerza zdolność do kreowania nowej i do odrzucania starej wiedzy oraz przyjęcia odpowiedzialności za ten proces (Szelański, 2013). Warto podkreślić, że jest to źródło praktycznej wiedzy, wynikającej z codziennej pracy kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Nie wiedzy teoretycznej, kupionej od firm doradczych, która może być prawdziwa, ale niemożliwa do zaimplementowania w konkretnej organizacji; ani nawet wiedzy tworzonej w ramach jednorazowych akcji aktualizujących standardy procesów. Mówimy o wiedzy praktycznej, wynikającej z często nieprzewidywalnych zmian wymagań klientów, rynku, technologii, która w ramach *dynamic BPM* jest pozyskiwana ze źródła działającego w sposób ciągły: przy wykorzystaniu całego (a w każdym razie większości) kapitału intelektualnego organizacji. Jeszcze raz podkreślimy, że jest to źródło wiedzy działające w sposób ciągły i pozwalające na:

- pozyskiwanie aktualnej wiedzy, możliwej do implementacji w codziennej działalności (Vines & Hall, 2011, str. 23–25);
- bieżącą weryfikację i ulepszanie posiadanej wiedzy (Dalmaris, Tsui, Hall & Smith, 2007, str. 279–305).

W ramach standardowych procesów zarządzania wiedzą, w trakcie realizacji procesów biznesowych jest ona najpierw identyfikowana i oceniana, a następnie poddawana procesom uogólniania i udoskonalania, zapamiętywania i dystrybucji – w celu szerokiej aplikacji w realizowanych przez organizację procesach biznesowych. Dotyczy to wiedzy wykorzystywanej w czasie realizacji procesów, a także nowej wiedzy, wytworzonej lub pozyskanej w czasie wykonania procesów. Umożliwia to zamknięcie cyklu życia wiedzy w organizacji najbardziej obiektywną oceną jej przydatności – czyli przez klienta, odbiorcę rezultatów realizowanego procesu biznesowego. Bez dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi cała koncepcja zarządzania wiedzą często jest oderwana od codziennego życia organizacji, co tutaj absolutnie nie ma miejsca. Równocześnie bez wdrożenia zarządzania wiedzą zorientowanego na procesy (*proces-oriented knowledge management* – pKM) wdro-



żenie dynamicznego zarządzania procesami to w znacznej mierze zbędny wysiłek, bo jego efekty i tak są marnowane. Tworzona lub ujawniana wiedza nie jest odkrywana i upowszechniana w celu dalszego wykorzystania. Celem zharmonizowanego połączenia zarządzania wiedzą i zarządzania procesowego jest bieżące, ciągle pozyskiwanie wiedzy o realizacji procesów i jak najszybsze jej wykorzystywanie do usprawniania procesów.

Możliwość śledzenia przebiegu realizacji procesu w powiązaniu z innymi danymi, takimi jak czas, koszty czy mierniki rezultatu procesu lub poszczególnych jego części, pozwala na przeprowadzenie analizy umożliwiającej optymalizację procesu. Równocześnie możemy uzyskać w ten sposób wiedzę o szerokim kontekście rzeczywistego wykonania procesów. Aby ją wykorzystać dla podniesienia efektywności, minimalizacji ryzyk lub budowy przewag konkurencyjnych, musimy ją poddać standardowym procesom zarządzania wiedzą.

#### **4. Podsumowanie: integracja zarządzania procesowego i zarządzania wiedzą**

Artykuł niniejszy, poprzez propozycję aktualizacji procesowego modelu zarządzania wiedzą, prowadzi do udzielenia odpowiedzi na znacznie ważniejsze pytanie: „Czy możliwe jest zintegrowanie (dynamicznego) zarządzania procesowego i zarządzania wiedzą przy objęciu tą integracją także wiedzy ukrytej?”. Wdrożone dynamiczne zarządzanie procesami biznesowymi może być ciągle działającym, w zasadzie darmowym, źródłem wiedzy dotychczas ukrytej – nawet istotniejszym niż wiedza jawna, budowana poprzez mechanizmy kodyfikacji i standaryzacji lub pozyskiwana z zewnątrz organizacji. Połączenie dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi i zarządzania wiedzą stwarza bowiem warunki do tworzenia wiedzy przez odblokowanie dynamizmu („chęć”) i kreatywności („szukają”) szerokiego kręgu wykonawców procesów, a także umożliwienie zarządzania całą posiadaną wiedzą, a nie tylko wiedzą jawną.

Ponieważ w działaniu zgodnym z *dynamic BPM* wykonanie pracy jest równoznaczne jej udokumentowaniu, praktycznie cała wiedza tworzona jest wiedzą jawną, dostępną do analiz i szybkiego rozpowszechniania w organizacji. Rozwijana od roku 2004 koncepcja *dynamic BPM* nie jest pierwszą próbą przewyciężenia ograniczeń tradycyjnego, statycznego zarządzania procesowego i dostosowania go do wymagań coraz częściej hiperkonkurencyjnego otoczenia organizacji (D’Aveni, 1994). Dotychczasowe praktyczne doświadczenia z jej wdrażaniem dają jednak nadzieję na to, że przy wykorzystaniu dynamizmu szerokiego kręgu pracowników rzeczywiście pozwoli ona na połączenie w zarządzaniu organizacjami efektywności i skuteczności zarządzania procesowego z elastycznością i otwartością na zmiany zarządzania wiedzą. Organizacje, w których wiedza i proces są zarządzane oddzielnie, szybko stają się przestarzałe i nie mogą być konkurencyjne wobec organizacji, które uprawniają swoich ludzi do ponownego połączenia zarządzania wiedzą i zarządzania procesami (Taylor, 2012). Uogólnienie tradycyjnego, statycznego zarzą-

dzania procesowego do dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi umożliwia uporządkowanie i zintegrowanie w jednej spójnej koncepcji zarządzania różnych wypracowanych praktycznie metodyk i narzędzi IT.

## Bibliografia

- Bitkowska, A. (2013) *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Difin, Warszawa.
- Buckley, P. & Carter, M. (2000) Knowledge Management in Global Technology Markets. Applying Theory to Practice. *Long Range Planning* 33 (2000), 56–57.
- Dalmaris, P., Tsui, E., Hall, W.P. & Smith, B. (2007) A Framework for the improvement of knowledge-intensive business processes. *Business Process Management Journal*. 13(2), 279–305.
- D’Aveni, R. (1994) *Hypercompetition Managing the Dynamics of strategic maneuvering*. The Free Press, New York.
- Davenport, T. & Short, J. (1990) The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, Summer 1990.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Glinkowska, B. (2012) Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 56, 340–350.
- Heisig, P. (2003) Wissensmanagement in industriellen Geschäftsprozessen (in German). *Industrie Management* 3. Gito-Verlag, Berlin.
- Jung, J., Choi, I. & Song, M. (2007) An integration architecture for knowledge management systems and business process management systems. *Computers in Industry* 58 (2007), 21–34.
- Kohl, H., Orth, R. & Steinhöfel, E. (2015) A Practical Approach to Process-Oriented Knowledge Management. Pobrano 18.07.2017 z [https://www.researchgate.net/publication/280231388\\_A\\_Practical\\_Approach\\_to\\_Process-Oriented\\_Knowledge\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/280231388_A_Practical_Approach_to_Process-Oriented_Knowledge_Management).
- Leonard, D. (1995) *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press.
- Płoszajski, P. i inni (2001) Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń. Katedra Teorii Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 28.
- Płoszajski, P. (2005) Zarządzanie (nie)wiedzą organizacyjną w Nowej Gospodarce. Podyplomowe Studium Zarządzania Wiedzą SGH.
- Process Mining Manifesto. (2012) Retrieved from: [http://www.win.tue.nl/ieeetfpm/doku.php?id=shared:process\\_mining\\_manifesto](http://www.win.tue.nl/ieeetfpm/doku.php?id=shared:process_mining_manifesto) [2.04.2016].
- Remus, U. (2002) Process oriented knowledge management, Concepts and modeling. PhD thesis, University of Regensburg, Germany: Regensburg.

- Sinha, V. (2017) BPM and Big Data – Why it Makes Sense. Pobrano z <http://www.bpminstitute.org/resources/articles/bpm-and-big-data-why-it-makes-sense> [16.07.2017].
- Sopińska, A. & Wachowiak, P. (2006) Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *E-mentor* 1(14)/2006.
- Szelągowski, M. (2013) Geneza dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 4(38), 41–56.
- Taylor, F.W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers, New York.
- Taylor, C. (2012) Reunifying Knowledge and Business Process Management. Pobrano z <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.225.9570&rep=rep1&type=pdf> [18.07.2017].
- Vines, R. & Hall, W.P. (2011) Exploring the foundations of organizational knowledge. *Kororoit Institute Working Papers* 3, 23–25.

## **A PROPOSAL FOR UPDATING THE PROCESS-BASED MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

In a hypercompetitive environment, the problem faced by enterprises is not only constituted by their current efficiency, but also by maintaining their competitive advantage. This requires the ability to constantly adapt to the changing requirements of clients using all intellectual capital, also in the part based on explicit and hidden knowledge of line employees. The aim of the article is to demonstrate the possibilities of integrating process management and knowledge management. The article presents how dynamic process management provides organizations with the daily ability to create new knowledge, as well as the continuous operation of verification mechanisms of their knowledge. The possibility of limited experimentation and acquiring knowledge as part of the ongoing business processes allows for the continuous creation of practically useful knowledge and subjecting it to the objective and independent assessment from the side of clients.

Keywords: business process management (BPM), dynamic business process management (dynamic BPM), knowledge management (KM), process-oriented knowledge management (pKM),