

Katarzyna Międlą

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Streszczenie: Zarządzanie wiedzą jest jedną z najpopularniejszych koncepcji zarządzania na świecie. Popularność tej koncepcji związana jest z licznymi publikacjami naukowymi na ten temat oraz coraz szerszym stosowaniem jej w praktyce gospodarczej. Coraz częściej podejmowany jest również temat relacji między zarządzaniem wiedzą a innymi koncepcjami zarządzania. Autorka w artykule przedstawia podejście procesowe (a w konsekwencji również BPR) jako koncepcję wspierającą dla zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie wiedzą, *Knowledge Management*, orientacje procesowe, *Business Process Management*.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management* – KM) to jedna z bardziej popularnych koncepcji zarządzania pod względem liczby publikacji naukowych i biznesowych. Wiedza staje się jednym z najważniejszych czynników budowy przewagi konkurencyjnej, dlatego też nieustannie poszukiwane są metody usprawniania modeli zarządzania tym obszarem aktywności przedsiębiorstwa. Powstaje więc pytanie, jakie współzależności istnieją między *Knowledge Management*, a innymi współczesnymi modelami zarządzania. Warto zastanowić się też, czy te koncepcje zarządzania mogą się stać wzmocnieniem zarządzania wiedzą, a jeżeli tak, to które z nich wydają się do tego najbardziej odpowiednie.

Celem artykułu, który ma charakter teoretyczny, jest zaprezentowanie podejścia procesowego, a w szczególności koncepcji *Business Process Management* jako rozwiązania wspierającego zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.

2. Relacje analizowanych koncepcji zarządzania – *Business Process Management* i *Knowledge Management*

Zarządzanie procesami biznesowymi (*Business Process Management* – BPM) to dyscyplina wiedzy, która przeżywa obecnie swój rozkwit. Od lat 90. jesteśmy świadkami bardzo dynamicznego rozwoju podejścia procesowego w biznesie, które pojawia się w różnych modelach zarządzania. Załączkiem BPM była radykalna i nowatorska koncepcja *Business Process Reengineering* (BPR) [Bitkowska 2009, s. 14].

Niestety, jej rewolucyjność i bardzo ekstremalne założenia nie zawsze sprawdzały się w praktyce gospodarczej. Dziś po wielu latach doświadczeń i badań orientacja procesowa, która była głównym paradygmatem BPR, leży u podstaw mniej radykalnej i znacznie bardziej praktycznej koncepcji *Business Process Management*.

Inną koncepcją, która zdobyła ogromną popularność, jest zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management* – KM). Za formalną datę narodzin koncepcji KM przyjmuje się rok 1987, czyli rok, w którym odbyła się konferencja „Managing the knowledge assets into 21 st. Century” [Kowalczyk, Nogalski 2001, s. 41]. Dziś zarządzanie wiedzą, pomimo pewnych rozczarowań, jakich doznali przedsiębiorcy w wyniku zbyt dużych oczekiwań wobec tej koncepcji, nadal cieszy się sporym zainteresowaniem zarówno wśród praktyków, jak i naukowców. Według G. Probst zarządzanie wiedzą to suma wszystkich inicjatyw i narzędzi, które wspierają procesy: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się i rozpowszechniania, mierzenia i definiowania odpowiednich zasobów wiedzy w firmie. Nie jest to więc nic innego, jak dbanie o wiedzę, która jest cenna dla firmy ze strategicznego punktu widzenia¹.

Na płaszczyźnie naukowej, a także w przestrzeni gospodarczej KM i BPM rozwijały się niezależnie od siebie, niejako równolegle. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że mają one wiele punktów zbieżnych. Istotne jest rozważenie tych podobieństw, ponieważ są one punktem wyjścia do jednoczesnego i wzajemnie się wspomagającego stosowania w przedsiębiorstwach obu koncepcji.

Do głównych elementów wspólnych koncepcji KM i BPM można zaliczyć następujące ich właściwości:

- Obie koncepcje ukierunkowane są na tworzenie wartości (dla klienta), która ma być kluczem do sukcesu organizacji.
- Zarówno KM, jak i BPM wymagają spojrzenia horyzontalnego na przedsiębiorstwo. Nie da się ich „zamknąć” w ramach jednej komórki funkcjonalnej organizacji. Stosowanie zarówno jednej, jak i drugiej koncepcji wymaga koordynacji działań między jednostkami organizacyjnymi. Obie bowiem koncepcje przenikają procesowo (poziomo) funkcjonalną (pionową) strukturę organizacji.
- Paradygmatem koncepcji KM, a także BPM jest permanentne podejmowanie działań doskonalących (naprawczych i usprawniających).
- Analizowane koncepcje zakładają duże znaczenie kierownictwa średniego szczebla dla prawidłowego wdrożenia i funkcjonowania w przedsiębiorstwie obu koncepcji.

Można więc powiedzieć, że obie koncepcje są wrażliwe na podobne problemy i oczekiwania współczesnych przedsiębiorstw (tabela 1).

Wzajemne relacje między koncepcjami BPM i KM są przedmiotem wielu publikacji naukowych oraz biznesowych [Nowosielski 2008, s. 58-70]. Nie dziwi więc fakt, że w przedsiębiorstwach wykorzystujących podejście procesowe w zarządza-

¹ Zarządzanie wiedzą w organizacji, wywiad z prof. Gilbertem Probstem, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=5&id=60#0 [22.02.2010].

Tabela 1. Punkty zbieżne koncepcji KM i BPM

| Elementy wspólne | KM | BPR |
|--|--|--|
| Globalne spojrzenie na przedsiębiorstwo | z perspektywy wiedzy | z perspektywy procesów |
| Ukierunkowanie na tworzenie wartości | dzięki wiedzy, która daje przewagę konkurencyjną | przez doskonalenie procesów |
| Konieczność analizy przedsiębiorstwa „w poprzek” struktury funkcjonalnej | brak możliwości „zamknięcia” KM w obszarze jednej komórki funkcjonalnej | procesy przenikają strukturę funkcjonalną |
| Założenie nieustannego doskonalenia | permanentne zdobywanie wiedzy | nieustanne doskonalenie procesów |
| Duże znaczenie kierownictwa średniego szczebla | menedżerowie średniego szczebla z racji swojego usytuowania w strukturze mają największe przełożenie na przygotowanie mentalne i warsztatowe pracowników do wdrożenia zarządzania wiedzą w organizacji | menedżerowie średniego szczebla z racji swojego usytuowania w strukturze mają największe przełożenie na przygotowanie mentalne i warsztatowe pracowników do wprowadzenia procesowego myślenia w firmie |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Probst, Raub, Romhardt 2004; Bitkowska 2009; Gladstone 2004].

niu pojawiają się również elementy zarządzania wiedzą. Wsparcie BPM przez zarządzanie wiedzą wydaje się naturalne, jeżeli spojrzymy na jego główne założenia. Koncepcja zarządzania procesami biznesowymi zakłada spojrzenie na organizację jako na zbiór procesów. Procesy te mają przyczyniać się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Aby zarządzać procesami, należy je najpierw zidentyfikować, następnie je optymalizować i nieustannie doskonalić, dostosowując do zmieniających się warunków otoczenia. W celu przeprowadzenia wszystkich tych działań przedsiębiorstwo zmuszone jest zdobywać i wykorzystywać niezbędną wiedzę. W związku z tym zarządzanie procesami biznesowymi wymaga odkrywania, generowania, wartościowania, upowszechniania i oczywiście wykorzystywania wiedzy. Usprawnianie procesów wymaga szczególnej wiedzy na temat samych procesów, ale również otoczenia, przede wszystkim oczekiwań klientów, a także innych istotnych zmian zachodzących na rynku. Jak widać, wiedza w naturalny sposób wpisuje się w koncepcję BPM, dlatego też coraz częściej zwraca się uwagę na przydatność zarządzania wiedzą w BPM.

Równie ciekawe i warte przeanalizowania jest pytanie dotyczące przesłanek i roli zarządzania procesami biznesowymi we wspieraniu zarządzania wiedzą.

3. Przesłanki do stosowania podejścia procesowego w zarządzaniu wiedzą

W ciągu ostatnich dwudziestu lat powstało wiele inicjatyw dotyczących zarządzania wiedzą. Do najpopularniejszych trendów w tym obszarze (takich jak model japoński czy zasobowy) należy model procesowy [Sopińska, Wachowiak 2006], znany też pod nazwą „podejście procesowe w zarządzaniu wiedzą” [Perechuda 2005, s. 74]. W celu uniknięcia nieścisłości natury terminologicznej autorka stosować będzie nazwę „model procesowy” do określenia jednego z głównych trendów w zarządzaniu wiedzą. Za jego głównych propagatorów uważa się T. Davenporta i L. Prusaka [Kowalczyk, Nogalski 2001, s. 53]. Termin „podejście procesowe” zarezerwowane zostanie dla określenia orientacji procesowej leżącej u podstaw BPM.

U podstaw modelu procesowego zarządzania wiedzą leży definicja stworzona przez P. Murraya i A. Myersa, określająca zarządzanie wiedzą, jako „ogół procesów tworzenia, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy do realizacji celów organizacji” [Kowalczyk, Nogalski 2001, s. 53]. Model procesowy charakteryzuje się kompleksowym podejściem do problemu zarządzania wiedzą w organizacji, identyfikując trzy jego główne procesy: poszerzanie wiedzy, kodyfikacja i transfer [Perechuda 2005, s. 74]. W ujęciu tym kładzie się nacisk na procesowy charakter działań podejmowanych w ramach zarządzania wiedzą. Oparcie koncepcji *Knowledge Management* na procesach dostrzegają również inni autorzy, tacy jak: M. Sarvay, W.R. Bukowitz i R.L. Williams [Perechuda 2005, s. 79] czy G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [Probst, Raub, Romhardt 2004]. Wyróżniają oni różne procesy, ale wszyscy dostrzegają konieczność analizy KM jako zespołu powiązanych ze sobą procesów.

Biorąc pod uwagę modele proponowane przez wymienionych autorów, można uznać, że koncepcja zarządzania wiedzą ściśle związana jest z analizą i rozwojem procesów w obszarze wiedzy, a działania w ramach zarządzania wiedzą mają charakter procesowy. Wydaje się więc, że podejście procesowe jest naturalną orientacją dla *Knowledge Management*. Za taką tezę przemawiają następujące argumenty.

Pierwszym argumentem za stosowaniem orientacji procesowej w zarządzaniu wiedzą jest charakter procesowy działań w obszarze wiedzy w przedsiębiorstwie.

Kolejnym powodem, dla którego warto zastanowić się nad wykorzystaniem podejścia procesowego w KM, jest fakt, że stosując w organizacji tę koncepcję (KM), każdy pracownik powinien być zaangażowany w zarządzanie wiedzą [Gładstone 2004, s. 177]. Oznacza to, że *Knowledge Management* przenika firmę zarówno pionowo, jak i w poprzek struktur organizacyjnych, co uniemożliwia osadzenie działań w obszarze zarządzania wiedzą w ramach jednej, wydzielonej w strukturze funkcjonalnej, jednostki. Procesy wiedzy przecinają organizację horyzontalnie, dlatego też orientacja procesowa wydaje się naturalnym wsparciem dla zarządzania wiedzą.

Następny argument wynika z samej definicji procesu. Podejście procesowe zakłada bowiem uporządkowanie operacji wykonywanych w przedsiębiorstwie za pomocą powtarzalnych sekwencji działań. Jeżeli uznamy, że generowanie i udostęp-

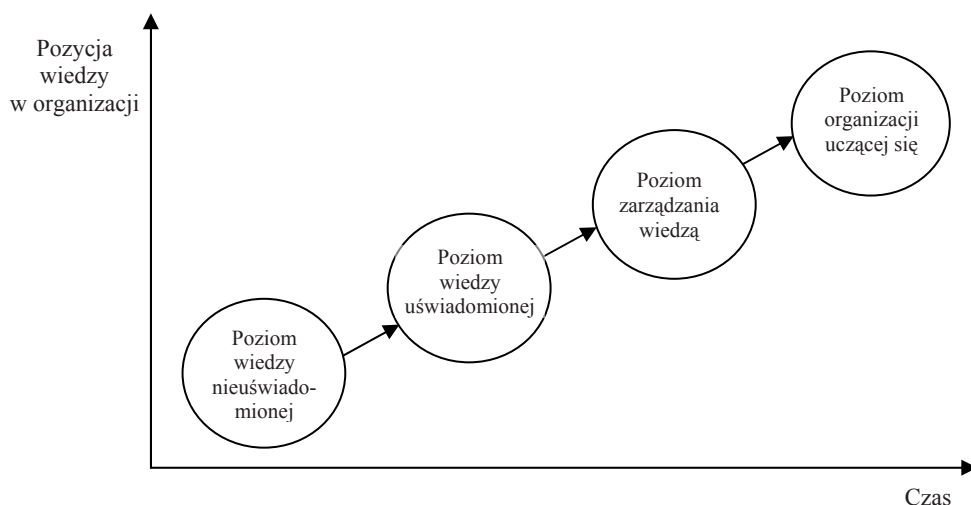
nianie wiedzy następuje w wyniku ponawianych sekwencji działań [Zmigrodzki 2006], to jak najbardziej uzasadnione staje się wykorzystywanie podejścia procesowego w zarządzaniu wiedzą.

W końcu z wiedzą nierozzerwalnie łączy się pojęcie poznania i uczenia się człowieka. Również w tym kontekście w literaturze spotykamy się z pojęciem procesu, procesów poznawczych czy procesów uczenia się ludzi, a nawet uczenia się organizacji. Można więc uznać, że również ze względu na procesowy charakter wykorzystywania zdolności uczenia się człowieka orientacja procesowa będzie odpowiednim wsparciem dla zarządzania wiedzą.

Rozpatrując więc specyfikę działań wykonywanych w ramach zarządzania wiedzą, warto jeszcze raz zwrócić uwagę na następujące argumenty, przemawiające za wspieraniem tej koncepcji zarządzania przez podejście procesowe:

- czynności wykonywane w ramach zarządzania wiedzą mają charakter procesowy,
- zarządzanie wiedzą przenika organizację horyzontalnie, tak jak procesy,
- istnieje konieczność sekwencyjności działań w ramach zarządzania wiedzą, co zapewnione może być przez tworzenie powtarzalnych procesów,
- nabywanie wiedzy przez człowieka ma również charakter procesowy.

Analizując przedsiębiorstwo pod kątem rozwoju zainteresowania się wiedzą, można zauważyć, że sukcesywne wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą również ma cechy procesu. Jeśli za istotny wyróżnik poziomu wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą uznać pozycję wiedzy w organizacji, to proces zmiany w czasie pozycji (roli) wiedzy w organizacji można przedstawić, tak jak na rys. 1.



Rys. 1. Proces zmiany pozycji wiedzy w organizacji

Źródło: [Międła 2008].

Organizacja musi przejść przez poziom wiedzy nieuświadomionej i uświadomionej, aby osiągnąć etap zarządzania wiedzą. Poziom zarządzania wiedzą wyróżnia się tym, że w przedsiębiorstwie występują wszystkie kluczowe procesy związane z wiedzą: pozyskiwanie, lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystywanie, dzielenie się oraz rozpowszechnianie i rozwijanie wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 42]. Tworzą one spójny system zarządzania wiedzą. Na rysunku 1 został przedstawiony także poziom organizacji uczącej się. Na tym poziomie nie tylko zarządza się wiedzą, ale znaczącą uwagę przywiązuje się do procesów uczenia się ludzi i organizacji. Jak widać, samo dochodzenie przedsiębiorstwa do takiego poziomu rozwoju zarządzania wiedzą jest procesem. Warto też zauważyć, że wyznacznikiem osiągnięcia przez organizację poszczególnych etapów jest właśnie identyfikacja i doskonalenie tych procesów wiedzy w oparciu o zasady i metody orientacji procesowej.

4. Wykorzystywanie dorobku *Business Process Management* w zarządzaniu wiedzą

Skoro orientacja procesowa naturalnie wpisuje się w koncepcję zarządzania wiedzą, warto rozważyć zasadność zastosowania koncepcji zarządzania procesami biznesowymi jako koncepcji wspierającej (uzupełniającej) koncepcję *Knowledge Management*. W przedsiębiorstwie działania w obszarze wiedzy przebiegają w poprzek struktur funkcjonalnych i identyfikuje się je jako procesy. Skoro zarządzanie wiedzą opiera się na procesach wiedzy, w celu zwiększenia ich efektywności powinno się stosować koncepcje zarządzania skoncentrowane na procesach biznesowych. Do takich koncepcji należy *Business Process Management*. M. Żmigrodzki nie tylko postuluje wprowadzenie podejścia procesowego jako paradygmatu zarządzania wiedzą [Żmigrodzki 2006], ale również proponuje włączenie do metodyki KM procedur immanentnych dla zarządzania procesami, obejmujących takie elementy, jak:

- cel,
- wejścia (zasobów „wejściowych”),
- wyjścia (wyników procesu),
- role,
- wskaźniki pomiaru,
- techniki i narzędzia.

Te standardowe elementy procesu, które identyfikuje się w zarządzaniu procesami i w praktyce gospodarczej, można odnaleźć np. w kartach procesów. Mogą być one wykorzystane w definiowaniu procesów (i procedur) zarządzania wiedzą.

Biorąc pod uwagę bardzo ściśle powiązanie koncepcji *Knowledge Management* z podejściem procesowym, autorka dostrzega zasadność stosowania w zarządzaniu wiedzą szerszego spektrum narzędzi i założeń charakterystycznych dla koncepcji BPM. Celowość takiego działania wynika z konieczności rozwiązywania problemów, jakie pojawiają się przy stosowaniu koncepcji zarządzania wiedzą. Są to następujące kwestie:

- ryzyko wdrażania koncepcji *Knowledge Management* pod wpływem „mody”,
- trudności w określeniu rzeczywistego obszaru, który powinien być objęty zarządzaniem wiedzą,
- problemy dotyczące odpowiedzialności za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,
- traktowanie inicjatyw dotyczących wiedzy jako działań doraźnych,
- problemy z przystosowaniem się pracowników do zmian związanych z zarządzaniem wiedzą.

Pomocnym narzędziem w rozwiązywaniu powyższych problemów może się stać wykorzystanie dorobku BPM w zarządzaniu wiedzą, a w szczególności:

1. Spojrzenie na koncepcję *Knowledge Management* przez pryzmat założeń BPM, co daje szansę na podjęcie świadomej decyzji o wdrożeniu zarządzania wiedzą i nieuleganie chwilowej modzie na nowe modele zarządzania. Jednym z warunków BPR jest zidentyfikowanie odbiorcy procesów. W odniesieniu do KM będzie to uświadomienie sobie, kto ma być beneficjentem procesów wiedzy. Rozpoznanie tego zagadnienia pozwala racjonalnie rozstrzygnąć o konieczności wdrożenia zarządzania wiedzą w organizacji.

2. Z powodu złożoności i wielowymiarowości zagadnienia zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwa mogą napotykać trudności w wyznaczeniu obszaru, który powinien stać się płaszczyzną stosowania narzędzi i metod zarządzania wiedzą. Również w przypadku rozwiązywania tego problemu niezwykle przydatna może się okazać koncepcja zarządzania procesami biznesowymi. BPM wypracowało całe spektrum narzędzi stosowanych do identyfikowania i modelowania procesów biznesowych. Narzędzia te mogą być pomocne również przy analizie procesów zarządzania wiedzą, które wyznaczać będą obszar działania KM w danej organizacji

3. Koncepcja KM zakłada, że w zarządzanie wiedzą w organizacji zaangażowani powinni być wszyscy pracownicy, bez względu na swoje usytuowanie pionowe i poziome w organizacji. Paradygmat ten powoduje obecnie znaczne utrudnienia w wyznaczaniu osoby odpowiedzialnej w przedsiębiorstwie za zarządzanie wiedzą. Dzięki wprowadzeniu pojęcia „właściciel procesu”, BPM pozwala na przekazanie niezbędnych kompetencji decyzyjnych oraz odpowiedzialności w ręce jednej osoby, nawet jeżeli (a tak jest za zwyczaj) działania, za które będzie odpowiedzialna, wykraczają poza ramy jednej jednostki organizacyjnej (np. pojedynczego działu czy pionu).

4. Jednym z błędów, jakie popełniają organizacje, jest traktowanie inicjatyw w obszarze zarządzania wiedzą, jako działań doraźnych. Wykorzystanie modelu BPM, jako wspierającego koncepcję KM, wymuszałoby na organizacji nieustanne doskonalenie procesów i podnoszenie ich jakości. Takie spojrzenie na KM wykluczałoby zatem metodyczną incydentalność i brak ciągłości inicjatyw w zakresie zarządzania wiedzą.

5. Częstą barierą dla wdrożenia koncepcji KM jest konieczność dokonania zmian w postrzeganiu przez pracowników takich zagadnień, jak nabywanie, dzielenie się

i wykorzystywanie wiedzy w organizacji. Jedną z przyczyn takiego oporu pracowników jest to, że funkcjonują oni w przedsiębiorstwie w ramach wydzielonych pionowo jednostek organizacyjnych, często w praktyce odizolowanych od siebie, stanowiących naturalną barierę dla swobodnej współpracy w poprzek struktur organizacji. Podejście procesowe, które jest paradygmatem BPR, przyczyniłoby się do zmian w świadomości pracowników i przyzwyczajenia ich do przeprowadzania inicjatyw wymagających spojrzenia horyzontalnego na organizację, w której pracują.

5. Podsumowanie

Dorobek naukowy, a także doświadczenia praktyki biznesowej dowodzą, że *Knowledge Management* była i jest nadal koncepcją cieszącą się ogromnym zainteresowaniem. Ze względu na to, że jest to koncepcja pozwalająca na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej w warunkach permanentnych zmian na rynku, wzbudziła ona ogromne oczekiwania w przedsiębiorstwach decydujących się na wdrożenie KM. Nadzieje pokładane w nowych rozwiązaniach nie zawsze znajdowały swoje spełnienie w praktyce. Nie dziwi więc fakt, że intensywnie poszukuje się koncepcji, które mogłyby wspierać zarządzanie wiedzą w organizacji. Według autorki, jedną z koncepcji, której założenia i narzędzia mogłyby być stosowane pomocniczo w KM, jest koncepcja *Business Process Management*.

Analizując koncepcję *Knowledge Management* z perspektywy procesów, dostrzec można poważne przesłanki dla stosowania podejścia procesowego jako orientacji wspomagającej zarządzanie wiedzą. Na rzecz wykorzystania narzędzi zarządzania procesami biznesowymi w zarządzaniu wiedzą przemawia fakt, że obie koncepcje oparte są na podobnych założeniach. Do takich punktów zbieżnych można zaliczyć: koncentrację BPM i KM na tworzeniu wartości, podejście horyzontalne do działań wykonywanych w ramach obu koncepcji, paradygmat dotyczący permanentnego podejmowania działań naprawczych i doskonalących oraz dostrzeganie roli kierownictwa średniego szczebla w prawidłowym wdrożeniu i funkcjonowaniu w przedsiębiorstwie obu koncepcji. Również analiza działań w obszarze zarządzania wiedzą skłania do przekonania, że procesowość jest niejako naturalnie wpisana w charakter koncepcji *Knowledge Management*. Wspieranie KM przez BPM staje się jeszcze bardziej uzasadnione, jeżeli spojrzeć się na procesy wiedzy, jak na inne procesy biznesowe zachodzące w firmie. Skoro rozwiązania i narzędzia w ramach BPR są szeroko stosowane w przypadku zarządzania innymi procesami, np. logistycznymi, produkcyjnymi czy administracyjnymi, warto wykorzystać je również w procesach zarządzania wiedzą. Jest to tym bardziej zasadne, że wiele problemów, na jakie napotyka koncepcja KM w praktyce gospodarczej, może zostać rozwiązanych z pomocą narzędzi koncepcji BPM. Konieczne jest przy tym stworzenie kultury dzielenia się wiedzą opartą na zaufaniu z odpowiednim systemem motywacyjno-płacowym, co jednak zajmuje wiele lat.

Literatura

- Bitkowska A., *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, VIZJA, Warszawa 2009.
- Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą. Knowledge Management*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2004.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin Warszawa 2001.
- Międła K., *Od zarządzania informacją do zarządzania wiedzą (studium przypadku)*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, Wrocław 2008.
- Niedzielska E., Perechuda K. (red.), *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, AE, Wrocław 2004.
- Nowosielski S., *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 34, UE, Wrocław 2008.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „e-mentor” 2006, 2, http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=14&id=275 [30.01.2010].
- Żmigrodzki M., *Metodyka zarządzania wiedzą*, „e-mentor” 2006, 1, http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul_v2.php?numer=13&id=247 [30.01.2010].

PROCESS ORIENTATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary: Knowledge Management is one of the most popular management concepts in the word. The popularity of knowledge management is reflected in many academic publications and also in its wider application in everyday business practice. The relation between Knowledge Management and the remaining areas of management science is more and more often discussed subject nowadays. The authoress of the article presents process approach, and in consequence also BPM approach, as a conception supporting Knowledge Management.