

Edyta Tabaszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ ZORIENTOWANE NA PROCESY BIZNESOWE – PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA

1. Wstęp

Ostatnio zainteresowanie zarządzaniem wiedzą zorientowanym na procesy biznesowe (ZWZP) znacznie wzrosło, i to zarówno w środowisku naukowym, jak i w praktyce gospodarczej. W celu uzyskania większych korzyści z zastosowania koncepcji zarządzania wiedzą i zarządzania procesami, podejmowano już próby wprowadzenia podejścia procesowego do zarządzania wiedzą lub spojrzenia przez pryzmat zasobów wiedzy na koncepcję zarządzania procesami. Odkryto się także wiele konferencji dotyczących systemu zarządzania wiedzą zorientowanego na procesy¹. Na podstawie ich analizy można stwierdzić, że nie istnieją jednak dogłębne badania, oparte na przekonującej metodyce, dotyczące integracji zarządzania wiedzą (ZW) i zarządzania procesami biznesowymi (ZPB). Dotychczas obie koncepcje były zwykle analizowane oddzielnie [Tabaszewska 2008, s. 621]. Podstawowe zależności pomiędzy obiema koncepcjami są następujące:

- po pierwsze, wiedza jest stosowana przez wykonawców procesów biznesowych, a nowa wiedza jest tworzona jako ich rezultat. Zatem procesy biznesowe są zarówno środkiem dostarczającym wiedzę pracownikom i kadrze kierowniczej, jak i płaszczyzną do tworzenia nowej;
- po drugie, informacje o samych procesach, a także o rezultatach ich wykonania, dzięki ciągłej analizie stają się wartościową wiedzą organizacyjną. Informacje związane z procesami biznesowymi powinny być gromadzone i formalizowane, aby poprawiać wykonanie procesów i w związku z tym przyczyniać się do rozwoju całej organizacji [Jung, Choi, Song 2007, s. 21].

W związku z powyższym istotne jest poszukiwanie sposobu integracji obu koncepcji, tak aby można było czerpać korzyści z możliwego do uzyskania efektu syner-

¹ Zainteresowanych konkretnymi przykładami publikacji i konferencji odsyłam do artykułu [Jung, Choi, Song 2007, s. 21]. Autorce niestety nie są znane zwarte opracowania polskich autorów czy konferencje krajowe poświęcone *stricto* omawianej tematyce.

gii. Przy tym zarządzanie wiedzą pełni rolę służebną wobec zarządzania procesami – istotne jest zatem takie ukształtowanie systemu ZW, aby można było nieustannie doskonalić procesy biznesowe w celu poprawy ich efektywności.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych założeń integracji zarządzania wiedzą i zarządzania procesami zorientowanego na procesy biznesowe jako sposobu na integrację obu wspomnianych koncepcji, wraz ze wskazaniem podstawowych cech i istoty zintegrowanego systemu oraz korzyści wynikających z jego zastosowania. W takiej też kolejności zaprezentowane zostały prowadzone rozważania.

Artykuł jest wynikiem studiów literaturowych, które autorka traktuje jako inspirację do dalszych, pogłębionych badań, także empirycznych.

2. ZP wspierane przez ZW jako przejaw integracji orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstwa

Zdaniem R. Maiera i U. Remusa uznaje się, że zarządzanie procesami biznesowymi jest związane z przyjęciem przez organizację orientacji na rynek, podczas gdy zarządzanie wiedzą opiera się przede wszystkim na podejściu zasobowym [Maier, Remus 2002, s. 103].

Koncentracja na jednej z wymienionych perspektyw może być dla organizacji niekorzystna. W przypadku perspektywy zasobowej organizacja prawie wyłącznie skupiona jest na jej zasobach wewnętrznych. Mankamenty z tym związane polegają przede wszystkim na nierozpatrywaniu przez organizacje takich czynników rynkowych, jak: nowe obszary biznesu, grupy klientów, nowi konkurenci. W rezultacie przedsiębiorstwa mogą utracić swą konkurencyjność.

Z kolei stosując zarządzanie procesami, organizacja przyjmuje orientację rynkową jako dominującą. Wówczas to zewnętrzne uwarunkowania, takie jak: wymagania klientów, pozycja na rynku i procesy konkurentów, mają wyraźny wpływ na projektowanie procesów. Jednym z najbardziej istotnych czynników w tej orientacji jest respektowanie indywidualnych wymagań, co uzyskuje się np. przez organizowanie trzech wariantów procesu, które różnią się stopniem złożoności wynikającym z obsługi różnych rynków, sytuacji i danych wejściowych.

Skupienie się na orientacji rynkowej także nie jest wskazane. Typowym przykładem jest wejście przez organizacje na rynek, który nie jest jeszcze dobrze znany. Z punktu widzenia podejścia zasobowego, przyjęcie jako dominującej orientacji charakterystycznej dla zarządzania procesami może prowadzić do fragmentaryzacji i ograniczenia wiedzy organizacyjnej. Może się bowiem zdarzyć, że kompetencje potrzebne do wejścia na ten nowy rynek nie będą zintegrowane z istniejącą wiedzą organizacyjną. Dzieje się tak dlatego, że nie ma wystarczających umiejętności (lub po prostu czasu), aby rozwijać, gromadzić i integrować te odseparowane źródła wiedzy – dotyczące różnych jednostek biznesu.

Zdaniem autorki zaprezentowany powyżej pogląd jest przedstawiony w nieco przerysowany sposób. Co prawda, zarządzanie wiedzą zorientowane jest na zasoby wiedzy, ale zakłada się przy tym gromadzenie i rozwój takiej, która jest istotna z punktu widzenia klientów. Z kolei modelując procesy, wskazuje się, jakie zasoby materiałowe czy informacyjne powinny być wykorzystywane w trakcie jego przebiegu. Niemniej jednak, w przypadku każdej z omawianych koncepcji dominuje jedna z orientacji – zasobowa lub rynkowa.

Procesy z natury rzeczy są zorientowane rynkowo, dlatego istotne jest zarządzanie nimi, uwagę z uwzględnieniem posiadanych zasobów wiedzy. Procesy powinny łączyć oba podejścia, ponieważ do zaoferowania klientom konkurencyjnych wyrobów i usług wymagane są kompetencje kluczowe [Maier, Remus 2002, s. 107-109].

Poprzez integrację zarządzania wiedzą i procesami, polegającą w głównej mierze na wykorzystaniu narzędzi i technik ZW w służbie doskonalenia procesów oraz powstanie dzięki temu systemu ZWZP, możliwe jest połączenie obu perspektyw. Zarządzanie wiedzą zaprojektowane jest wówczas w taki sposób, aby zapewnić pracownikom wiedzę dotyczącą konkretnych zadań, w ramach realizacji poszczególnych procesów biznesowych [Maier, Remus 2002, s. 103].

Ponadto, kluczowe kompetencje zostają wbudowane w procesy biznesowe nasycone wiedzą lub/i procesy zarządzania wiedzą, które mają za zadanie wspomagać procesy biznesowe. Te nowo zaprojektowane procesy są wówczas zarządzane np. przez centra kompetencji lub specyficzne stanowiska związane z ZW, takie jak: brokerzy wiedzy, eksperci dziedzinowi, grupy najlepszych praktyk albo wspólnoty praktyków [Maier, Remus 2002, s. 109-110].

3. Rodzaje wiedzy dotyczącej procesów

Wiedza dotycząca procesów obejmuje wiedzę wynikającą z informacji generowanych w wyniku zarządzania procesami. Jest to wiedza, która efektywnie wspiera działania związane z całym cyklem zarządzania procesami biznesowymi [Tabaszewska 2008, s. 622]. W wyniku procesów uczenia się organizacji wiedza ta nieustannie się zmienia i rozwija. Wyróżnia się trzy rodzaje takiej wiedzy.

1. Wiedza na temat struktury procesu dotyczy struktury procesu, zachodzących w nim zmian oraz rezultatów wstępnych analiz i symulacji, występujących w fazie projektowania procesu. Zawiera także informacje dotyczące celu realizacji procesu. Wiedza ta generowana jest przez projektantów oraz analityków procesów i służy im do ich optymalnego projektowania.

2. Wiedza dotycząca przebiegu procesu – zbiór informacji związanych z fazą realizacji procesu wraz z wynikami pomiaru jego przebiegu, zgodnie z ustalonymi kryteriami oceny. Składają się na nią takie informacje, jak: aktualni wykonawcy, aktualnie wykorzystywane dane i zasoby, czas pracy, warunki pracy, koszty, wyniki oceny itp.

3. Wiedza bezpośrednio stosowana w procesie – zbiór wiedzy wykreowany i używany w trakcie procesu. Ogólna, jawna wiedza wynikająca z tradycyjnego ZW przedstawiana jest z perspektywy procesów. Składają się na nią książki, dokumenty, dane kontaktowe ekspertów, przewodniki, regulacje, rozporządzenia itp., czyli wszelkie źródła wiedzy, do których można się odwoływać w trakcie realizacji procesu. Wiedza ta dotyczy standardów wykonania procesu i nie jest zależna od tego, kto go wykonuje i kiedy, dopóki nie zmieniają się cele procesu. Wiedza wykreowana przez doświadczonych wykonawców procesu może być pomocna osobom po raz pierwszy przypisanym do jego realizacji. Dopóki wiedza związana z procesem jest przypisana do konkretnych czynności, kolejni wykonawcy mogą ją łatwo zdobyć bez dodatkowego wysiłku. Sposób realizacji procesu uwzględnia bowiem miejsca dostarczania wiedzy wykonawcom. Nawet jeśli zbiór dostarczonej wiedzy nie będzie przez nich wykorzystany, to i tak mogą próbować analizować poprzedni sposób realizacji procesu, poprzez rozważanie, dlaczego dostarczona im wiedza była w ogóle potrzebna. Wiedza ta różni się od wiedzy tradycyjnej (w rozumieniu ZW) w tym sensie, że zawiera metainformacje o właściwym miejscu i czasie zastosowania poszczególnych źródeł wiedzy, również proste informacje wskazujące np. twórcę czy datę powstania.

Wiedza dotycząca przebiegu procesu różni się od pozostałych wyżej wymienionych sposobem jej wytworzenia. Wiedza na temat struktury procesu tworzona jest przez projektantów i analityków, wiedza bezpośrednio stosowana w procesie – przez jego wykonawców, natomiast wiedza na temat przebiegu nie jest wynikiem doświadczenia czy przekonań poszczególnych jej użytkowników. Jest kreowana jako rezultat ciągłego gromadzenia i analizowania informacji w trakcie fazy przebiegu procesu i jego końcowej oceny. Sama w sobie tworzy wartość dodaną wykonania procesu [Jung, Choi, Song 2007, s. 23-25]. Oczywiście ma wpływ również na pozostałe rodzaje wiedzy.

Nie należy także zapominać o wiedzy cichej, wynikającej z doświadczenia wszystkich grup pracowników zaangażowanych w projektowanie, realizację i nadzorowanie procesów biznesowych. Jej rozwój należy wspierać, a mającą sprawdzone zastosowanie kodyfikować w postaci wymienionych wyżej rodzajów wiedzy.

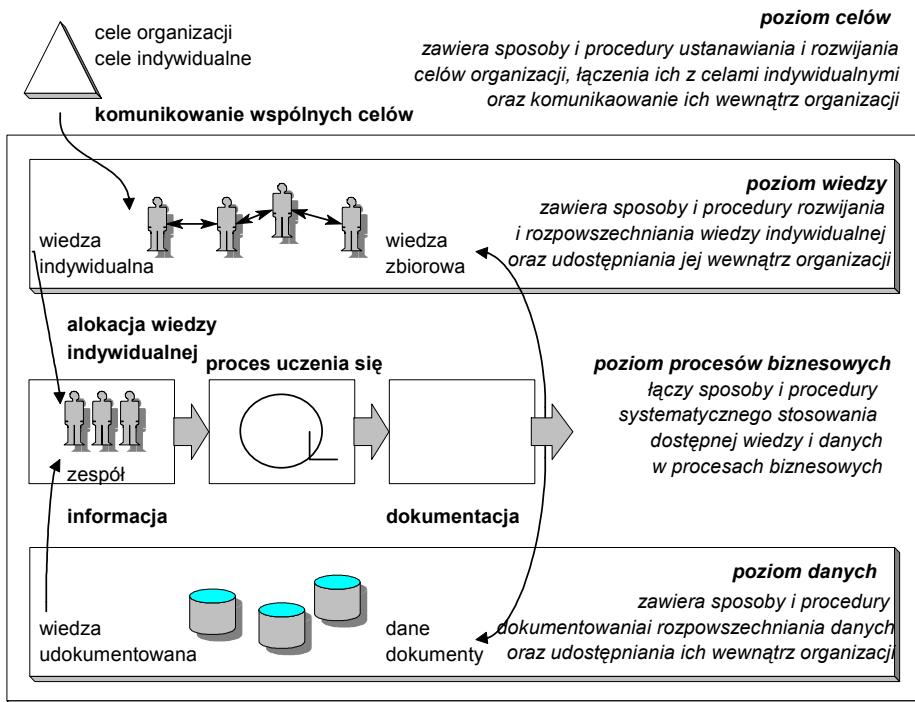
4. Istota systemu ZWZP

W ZW zorientowanym na procesy narzędzia i system ZW powinny być przystosowane do procesów biznesowych. W szczególności, narzędzia ZW, takie jak: zarządzanie treścią, zarządzanie umiejętnościami czy wspólnoty praktyków, powinny być przypisane do działań i procesów biznesowych [Remus, Schub 2003, s. 237]. Oprócz standardowych narzędzi ZW, brane są także pod uwagę narzędzia oryginalnie wykorzystywane w zarządzaniu procesami, takie jak ciągłe doskonalenie procesów czy ich modelowanie. Dla każdego z tych narzędzi powinny być określone działania,

role, uprawnienia i zasoby, w celu ich zastosowania do projektowania i nadzorowania procesów ZW [Maier, Remus 2003, s. 67-68].

System ZW zorientowany na procesy zapewnia gromadzenie wiedzy w określonym kontekście oraz dostarcza wiedzę użytkownikom na właściwym etapie procesu. Większość repozytoriów wiedzy gromadzi dokumenty uporządkowane według tematów. W ZWZP każde działanie związane z ZW jest rozwijane wokół procesów biznesowych, a racjonalne podstawy i cele procesów określają jego zakres. Repozytoria zawierają nie tylko wiedzę wytworzoną w procesie biznesowym, ale także wiedzę o procesie w formie projektów procesu, historycznych przypadków i poprzednich doświadczeń [Kwan, Balasubramanian 2003, s. 204].

Struktura systemu ZWZP łączy elementy procesu, takie jak: zadania, uprawnienia, informacje i cele biznesowe czy dane wyjściowe procesu z różnymi elementami wiedzy. Przykładem jest zapewnienie dostępu do dokumentów dotyczących opisu projektów, najlepszych praktyk czy instrukcji wykonania zadań [Remus, Schub 2003, s. 238].



Rys. 1. Model ZW zorientowany na procesy biznesowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bornemann, Sammer 2003, s. 23].

Baza wiedzy w ZWZP jest rozszerzana o wiedzę dotyczącą procesów, która jest standardowo reprezentowana w modelach procesów i hurtowniach danych o procesach, oraz o wiedzę, która jest tworzona i stosowana w samych procesach. Wiedza o procesach zapewnia kontekst, który jest ważny dla interpretacji i konstrukcji wiedzy mającej bezpośredni związek z procesem. Struktura zasobów wiedzy zorientowanej procesowo może także pomóc uniknąć nadmiaru informacji, poprzez filtrowanie i prezentowanie wiedzy z różnych źródeł, wewnętrznych i zewnętrznych, zgodnie ze specyficznymi potrzebami określonych działań realizowanych w procesie biznesowym [Remus, Schub 2003, s. 238-239; Maier, Remus 2003, s. 67].

Tak ukształtowany system zarządzania wiedzą składa się z czterech poziomów: celów, wiedzy, procesów biznesowych i danych (rys. 1).

Zakłada się przy tym, że procesy biznesowe służą osiągnięciu celów organizacji, a wiedza i dane są rozwijane zgodnie z tymi celami, wykorzystywane w procesach biznesowych i stanowią również ich dane wyjściowe. Dzięki procesowi uczenia się organizacji, opartym na ciągłej selekcji, gromadzeniu i analizie zasobów wiedzy uzyskiwanych w trakcie realizacji procesów biznesowych, następuje zarówno rozwój wiedzy, jak i doskonalenie procesów.

5. Korzyści kształtowania zarządzania wiedzą z punktu widzenia zarządzania procesami

W tradycyjnie rozumianych systemach ZW wiedza jest zarządzana statycznie, bez wyjaśnienia kiedy i przez kogo jest stosowana. W podejściu dynamicznym wskazuje się na miejsca zastosowania wiedzy i użytkowników, co jest możliwe dzięki spojrzeniu na posiadane zasoby wiedzy przez pryzmat ich przydatności w zarządzaniu procesami. Porządkowanie wiedzy z uwzględnieniem orientacji na procesy pozwala użytkownikom na filtrowanie wartościowej wiedzy i unikanie przeładowania informacjami. Ponadto, wykorzystanie wymienionych wyżej rodzajów wiedzy dotyczącej procesów umożliwia dostarczenie właściwej wiedzy, właściwym ludziom, we właściwym czasie w trakcie realizacji procesów [Jung, Choi, Song 2007, s. 25-26].

System ZW zorientowany na procesy w zintegrowany sposób zarządza ważną wiedzą organizacyjną na temat procesów biznesowych. Od systemów ZWZP oczekuje się, że będą doprowadzały do konkretnych korzyści. Po pierwsze, projektanci procesów mogą używać istniejących struktur procesów i rezultatów ich wykonania zgromadzonych w repozytoriach wiedzy dotyczącej procesów. Zapewnia to bardziej skuteczne i efektywne ich projektowanie. Po drugie, wykonawcom procesów/czynności można zapewnić właściwą wiedzę we właściwym czasie. Taka aktywna dostawa wiedzy jest możliwa, ponieważ wiedza jest określona w kontekście procesów biznesowych, które wyjaśniają dlaczego, kiedy i przez kogo jest wykorzystywana [Jung, Choi, Song 2007, s. 33].

Za podstawową korzyść ze stosowania ZW zorientowanego na procesy można uznać to, że pomaga użytkownikom unikać nadmiaru informacji, zwiększa użyteczność wiedzy i koncentruje się na ważnych informacjach, które są zasadnicze dla łańcucha wartości [Jung, Choi, Song 2007, s. 22].

Zdaniem autorki istnieje jeszcze jedna istotna korzyść z kształtowania systemu zarządzania wiedzą w służebnej roli dla zarządzania procesami biznesowymi. Nie opracowano jeszcze sprawdzonych metod pomiaru efektywności systemu ZW. Zorientowanie na procesy mogłoby wspomóc tenże pomiar, poprzez budowanie wskaźników dotyczących wpływu działań związanych z ZW na efektywność procesów. Na przykład można mierzyć:

- czy i jak opracowanie szybszego dostępu do wybranej bazy wiedzy, lub poszerzenie jej zakresu, wpłynęło na czas przebiegu procesu biznesowego,
- czy wprowadzenie dodatkowych metod wymiany wiedzy pomiędzy realizatorami procesu miało wpływ i jaki na uzyskiwaną jakość,
- w jaki sposób nowo utworzona wiedza miała wpływ na obniżkę kosztów realizacji procesów.

System ZW w tym przypadku można uznać za efektywny, gdy prowadzi do doskonalenia procesów. Zatem efektywność SZW mierzone by przez pryzmat efektywności procesów.

Ponadto zorientowanie na procesy biznesowe powoduje rozpatrywanie zarządzania wiedzą w większym stopniu na poziomie operacyjnym, z czym nieczęsto mamy do czynienia. Zwykle rozpatruje się narzędzia i techniki tej koncepcji z punktu widzenia ogólnej przydatności do osiągania celów strategicznych. Przykładowo wprowadza się: rozwiązania informatyczne, aby poprawić dostępność wiedzy; różnego rodzaju zespoły, w celu intensyfikacji dzielenia się wiedzą; mapy wiedzy, np. w celu efektywnego budowania tychże zespołów. Nie wskazuje się jednak przy tym ani konkretnych miejsc zastosowania instrumentarium ZW, ani koniecznych do uzyskania mierzalnych efektów. Ukierunkowanie systemu ZW na procesy biznesowe powinno się przyczynić do poprawy w tym zakresie.

Można mieć jednak pewne wątpliwości związane z ryzykiem utraty elastyczności SZW. Wskazanie na konkretne miejsca wykorzystania i użytkowników wiedzy może powodować zbytnią formalizację i ograniczenie jej wykorzystywania w sytuacjach nieprzewidzianych. Istotne jest zatem zarówno przypisanie instrumentarium ZW do konkretnych procesów, jak i pozostawienie pewnej swobody w zakresie stosowania tychże rozwiązań.

6. Podsumowanie

Z niniejszych rozważań wynika, że istnieje wiele korzyści z kształtowania systemu zarządzania wiedzą z punktu widzenia procesów biznesowych. Za podstawową można uznać dostarczanie właściwej wiedzy, właściwym ludziom, we właściwym czasie w trakcie realizacji procesów.

Zdaniem autorki z tak przeprowadzonej integracji zarządzania wiedzą i zarządzania procesami to pierwsza z koncepcji zyskuje więcej. Biorąc bowiem pod uwagę rozwój teorii ZW, trzeba powiedzieć, że brakuje jeszcze m.in. metod pomiaru efektywności zastosowania narzędzi i technik ZW. Budowanie SZW w służbie doskonalenia procesów powinno przyczynić się do ustalenia kryteriów oceny efektywności tegoż systemu. Ponadto można przypuszczać, że projekt implementacji SZW mógłby być oparty właśnie na procesach biznesowych, z rozpoczęciem od kilku wybranych procesów i powolnym rozszerzaniem go na pozostałe. W tym obszarze nauka dotycząca ZW także wymaga dalszych uściśleń i formułowania wskazówek, szczególnie jeśli się weźmie pod uwagę rosnące zainteresowanie praktyki gospodarczej.

Literatura

- Bornemann M., Sammer M., *Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence*, „Measuring Business Excellence” 2003, vol. 7, no. 2.
- Jung J., Choi I., Song M., *An integration architecture for knowledge management systems and business process management systems*, „Computers in Industry” 2007, vol. 58.
- Kwan M.M., Balasubramanian P., *Process-oriented knowledge management: A case study*, „Journal of the Operational Research Society” 2003, vol. 54.
- Maier R., Remus U., *Defining process-oriented knowledge management strategies*, „Knowledge and Process Management” 2002, vol. 9, no. 2.
- Maier R., Remus U., *Implementing process-oriented knowledge management strategies*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no. 4.
- Remus U., Schub S., *A blueprint for the implementation of process-oriented knowledge management*, „Knowledge and Process Management” 2003, vol. 10, no. 4.
- Tabaszewska E., *Zarządzanie wiedzą zorientowane na procesy biznesowe – model, implementacja i korzyści stosowania*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, t. II, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2008.

PROCESS-ORIENTED KNOWLEDGE MANAGEMENT – BASIC FOUNDATIONS

Summary

The aim of the article is to present the idea of process-oriented knowledge management (PKM), its basic features and advantages of its applying. PKM is designed to provide employees with task-related knowledge during the process enactment phase. Both knowledge management and process management are more efficient.