

Janusz Czekaj i Marek Jabłoński

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

ROLA MENEDŻERÓW W PROCESACH GOSPODARCZYCH ORGANIZACJI

1. Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie wiodącej roli menedżerów w procesach gospodarczych organizacji. W ramach tak sformułowanego zamierzenia przedstawiono wpływ menedżerów na rozwój organizacji (na tle zasobowej teorii przedsiębiorstwa, teorii wzrostu przedsiębiorstwa E. Penrose'a i systemowego ujęcia kompetencji w organizacji). Ukazano również rolę menedżerów w strategicznych i biznesowych procesach współczesnego przedsiębiorstwa.

2. Rola menedżerów w rozwoju organizacji w świetle wybranych koncepcji

Menedżerowie, bazując na wiedzy organizacyjnej, podejmują decyzje dotyczące wyboru strategii, identyfikacji, pozyskiwania i wykorzystania niezbędnych zasobów otoczenia oraz monitorowania i kontroli efektywności procesów i działań organizacyjnych w celu generowania wartości. Przez podejmowane decyzje integrują wiedzę indywidualną, grupową i organizacyjną oraz przekształcają ją w nową wiedzę możliwą do wykorzystania w przyszłych działaniach przedsiębiorstwa. Kluczowa rola menedżerów w rozwoju organizacji ujawnia się szczególnie na gruncie zasobowej teorii przedsiębiorstwa, teorii wzrostu przedsiębiorstwa E. Penrose'a oraz systemowego ujęcia kompetencji w organizacji.

a) Teoria zasobowa przedsiębiorstwa. Teoria zasobowa w badaniach nad strategią organizacji koncentrowała się na wewnętrznych zasobach i zdolnościach firmy, postrzegając je jako źródła przewagi konkurencyjnej [Ławrynowicz 2004]. Wskazała różnice między trwałymi, ukrytymi, ludzkimi a nieożywionymi zasobami firmy, traktując wiedzę, informacje oraz zdolności organizacji jako kluczowe

zasoby przedsiębiorstwa. W takim znaczeniu zasoby firmy można traktować jako strategiczne, gdy są cenne, rzadkie i trudne do imitacji. W świetle tej koncepcji wartość zasobów firmy zależy zarówno od organizacyjnych możliwości ich wykorzystania, jak i zdolności menedżerów do ich identyfikacji, rozwoju i ukształtowania w taki sposób, aby rozbudowywały one kluczową kompetencje organizacji [Horton 2002]. Zasobowa teoria przedsiębiorstwa przyjmuje, iż kluczowe kompetencje niezbędne do wypracowania przewagi konkurencyjnej organizacji należy wykształcić „wewnątrz” przedsiębiorstwa. Technologie mogą być pozyskane z otoczenia w formie *outsourcingu*. W świetle tej teorii przedmiotem inwestycji i szczególnego zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa powinny być „talenty” (zwłaszcza ludzkie) leżące u podstaw rdzennych zdolności organizacji [Hai-Ming, Ku-Jun 2003].

b) Teoria wzrostu przedsiębiorstwa E. Penrose’a. Interesującą koncepcją wyjaśniającą funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu i koncentrującą się również na zasobach organizacji jest teoria wzrostu przedsiębiorstwa (*growth theory of the firm*). Szczególną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji przypisuje ona menedżerom oraz talentom przedsiębiorczym. Według jej twórcy – E. Penrose’a – zasoby przedsiębiorstwa stają się unikalne i cenne dla otoczenia, o ile są interaktywnie zespalone w procesach i procedurach organizacyjnych zarządzanych przez menedżerów działających zespołowo [Kor 2003]. W świetle tej koncepcji menedżerowie odgrywają dominującą rolę w wyznaczaniu zamierzeń strategicznych organizacji, łączą zasoby znajdujące się w dyspozycji przedsiębiorstw oraz decydują o wyborze rynków docelowych i domen działania organizacji [Kor, Mahoney 2000]. E. Penrose wskazuje, iż zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa są kształtowane nie tylko przez zasoby organizacji, ale również doświadczenia menedżerów. W związku z tym przedsiębiorstwo jest zdolne do wypracowania ponadprzeciętnych przychodów nie tylko na skutek posiadanych zasobów, lecz również efektywnego i innowacyjnego sposobu zarządzania. W prezentowanej koncepcji istotne miejsce zajmują doświadczenia menedżerów, kształtujące ich wiedzę, pewność siebie, zaangażowanie oraz wyobraźnię [Kor 2003]. Jeżeli rozwój organizacji bazuje na jej aktualnych zdolnościach, to jawna i ukryta wiedza menedżerów stymuluje właściwe dopasowanie zasobów i zdolności organizacji do okazji pojawiających się w otoczeniu. Menedżerowie mający ukrytą wiedzę dotyczącą zdolności przedsiębiorstwa oraz rutyn stosowanych w organizacji pracy i systemach zarządzania mogą urzeczywistniać subiektywnie postrzegane możliwości pojawiające się w otoczeniu. Teoria wzrostu Penrose’a podkreśla, że brak lub niedostatek menedżerów mających odpowiedni poziom wiedzy ukrytej o firmie stanowi barierę uzyskania przez firmę korzyści z pojawiających się w otoczeniu okazji [Kor, Mahoney 2000].

Zaprezentowane ujęcia wyraźnie podkreślają rolę kompetencji menedżerskich w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. W tym znaczeniu stopień wykorzystania zasobów firmy, efektywność procesów oraz zdolności przedsiębiorstwa wynikają z poziomu kompetencji pracowniczych,

zwłaszcza menedżerskich, zintegrowanych ostatecznie w formie kluczowych kompetencji organizacji.

c) Systemowe ujęcie kompetencji w organizacji. Dominująca rola kompetencji menedżerskich w rozwoju przedsiębiorstwa ujawnia się także w rezultacie holistycznego podejścia do kompetencji w organizacji. Całościowe uwzględnianie kompetencji w organizacji (kompetencje pracownicze, kompetencje zespołu i kluczowe kompetencje organizacji) oraz organiczne podejście do zasobów przedsiębiorstwa pozwalają traktować kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa jako wypadkowe kompetencji pracowniczych, zwłaszcza menedżerskich. Wniosek taki można również wysnuć, analizując kluczowe kompetencje firmy zgodnie z definicją M. Bratnickiego w trzech ich wymiarach, tj. zasobów, procesów i zdolności organizacji (szerzej: [Jabłoński 2005]). W rezultacie organizację można analizować jako system kompetencji, a więc układ powiązanych i oddziałujących na siebie elementów (kompetencji pracowników, kompetencji zespołów i kluczowych kompetencji organizacji), który „pobiera” z otoczenia czynniki wejściowe – strumienie rzeczowe, informacyjne i wartości niematerialne gwarantujące jego funkcjonowanie i rozwój. Kompetencje pracownicze (źródła skutecznych działań) w procesie generowania wartości transformowane są, na skutek procesów organizacyjnego uczenia, w kompetencje zespołów roboczych, rozbudowując ostatecznie kluczowe kompetencje organizacji. W takim ujęciu siłą wpływającą na zachowanie całego systemu kompetencji jest proces organizacyjnego uczenia, który „wychwytuje” czynniki wejścia systemu, przekształca i zwielokrotnia je w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Z kolei czynnikami wyjścia systemu kompetencji są również strumienie rzeczowe, informacyjne i wartości niematerialne, które mogą stanowić wejścia dla systemów kompetencji innych przedsiębiorstw w otoczeniu, przyswajanych przez ich procesy organizacyjnego uczenia się.

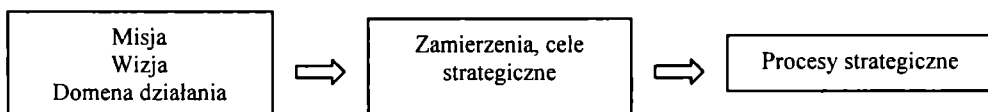
3. Istota procesów strategicznych i biznesowych we współczesnej organizacji

Menedżerowie, bazując na zasobach otoczenia, przez funkcje zarządzania ściśle zintegrowane z procesem organizacyjnego uczenia determinują wypracowanie strategii i urzeczywistnianie wizji przedsiębiorstw. Jednak dokonując analizy współczesnych organizacji, nie można pominąć procesów będących nieodłącznym atrybutem każdego systemu technicznego, społecznego czy organizacyjnego [Krzyżanowski 1999, s. 179; Pszczołowski 1978, s. 185; Trzcieniecki 1979, s. 14].

Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, w szczególności zaś zarządzanie procesowe czy reengineering, zwróciły uwagę na konieczność nowego ujęcia tej kategorii ekonomicznej i szerszego spojrzenia na problematykę istoty oraz miejsca procesów gospodarczych we współczesnej organizacji. Przegląd ujęć klasyfikacji procesów gospodarczych prezentowanych na gruncie literatury przedmiotu

[Brillman 2002; Mangenelli, Klein 1998; Trzcieniecki 1979; Zimniewicz 2003] wskazuje, że stosunkowo niewiele z nich (oprócz procesów strategicznych, operacyjnych i wspomagających) uwzględnia specyficzną kategorię procesów – procesy biznesowe, mimo że pojęcie to funkcjonuje zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania.

a) **Procesy strategiczne.** Procesy strategiczne to procesy, które umożliwiają organizacji planowanie i przyszły rozwój. Można do nich zaliczyć planowanie strategiczne, rozwój produktów i usług oraz opracowanie nowych procesów [Peppard, Rowland 1997, s. 14]. Jak wskazują P. Mangenelli i M. Klein, procesy strategiczne są najważniejsze z punktu widzenia misji, celów, zamierzonej pozycji firmy oraz formułowanej strategii [1998]. W związku z tym ich identyfikacja wymaga uwzględnienia domeny działania, wizji, misji oraz perspektywy postrzegania (przez decydentów organizacji) źródeł przewagi konkurencyjnej w otoczeniu. Według K. Obłója domena działania określa, gdzie i komu firma zamierza sprzedać swoje wyroby lub usługi [1997, s. 27]. Określenie wizji organizacji – przyszłego obrazu fragmentu rzeczywistości będącego wytworem twórczej wyobraźni – umożliwi w dalszej kolejności zdefiniowanie zamierzeń organizacji, a więc środków urzeczywistniania wizji zgodnie z jakąś filozofią postępowania [Krzyżanowski 1999, s. 252]. Zamierzenia te wyznaczają zasadnicze cele zachodzących w organizacji procesów strategicznych. Cele procesów strategicznych są w związku z tym pochodną misji, wizji i zamierzeń organizacji stanowiących dekompozycję pojęcia celu organizacji na bardziej poręczne i definiowalne kategorie, którymi można się operacyjnie posłużyć.



Rys. 1. Proces dekompozycji misji na procesy strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Krzyżanowski 1999, s. 252; Obłój 1997, s. 27].

Istotność procesów strategicznych dla poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku ujawnia się zwłaszcza w tym, że o przewadze nad konkurentami we współczesnej gospodarce decydują nie tyle cechy produktów czy rynków, ile zdolności do inteligentnych odpowiedzi strategicznych i do efektywnego działania. Liczą się zwłaszcza takie podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej, jak kluczowe kompetencje (wyróżniające zdolności, procesy i zasoby) oraz ciągłe doskonalenie oparte na procesie organizacyjnego uczenia się [Bratnicki 2000, s. 14]. W konsekwencji przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa uzależniona jest w coraz większym stopniu od zespolenia kluczowych kompetencji organizacji z jej dynamicznym otoczeniem oraz siły procesów strategicznych determinujących poziom kosztów, pozytywne wyróżnianie czy tempo, w jakim organizacja dokonuje swej przemiany.

Przyjmując taką perspektywę postrzegania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, można wnioskować, że podstawową funkcją procesów strategicznych organizacji jest wspieranie kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Taki sposób analizy i identyfikacji procesów strategicznych jest zgodny z podejściem systemowym – elementem wejścia jest sprawność wewnętrzna organizacji zdeterminowana efektywnymi procesami lub wiązkami procesów, a wyjścia wizerunek i postrzeganie organizacji przez otoczenie (kluczowa kompetencja organizacji).

Na podstawie zasobowej teorii przedsiębiorstwa, teorii wzrostu przedsiębiorstwa E. Penrose'a oraz systemowego ujęcia kompetencji w organizacji można przyjąć, iż u podłoża procesów strategicznych leżą wobec tego w większym stopniu zbiory umiejętności i wiedzy organizacyjnej aniżeli produkty i funkcje przedsiębiorstwa. Procesy strategiczne stanowią źródło bardziej przyszłych niż bieżących przychodów firmy. Zespalają zasoby intelektualne z poszczególnymi podsystemami organizacji w procesie generowania wartości dodanej. Stanowią punkt odniesienia dla pozostałych rodzajów procesów, tj. biznesowych, operacyjnych i wspierających. Poprzez decyzje menedżerów, procesy strategiczne integrują niezbędne zasoby otoczenia organizacji, wyznaczają sekwencje działań i relacje między poszczególnymi podsystemami organizacji. W konsekwencji mają charakter intelektualny oraz związane są przede wszystkim z podsystemem zarządzania przedsiębiorstwa, dotyczą całości firmy – są interfunkcyjne. W związku z tym powinna je cechować relatywnie wysoka, w porównaniu z pozostałymi rodzajami procesów, elastyczność. Zadaniem tych procesów jest długotrwałe kształtowanie kluczowych kompetencji w taki sposób, aby przedsiębiorstwo posiadało umiejętności w obszarach ważnych z punktu widzenia kształtowania jego przewagi konkurencyjnej. Umieszczenie procesów strategicznych w łańcuchu wartości dodanej powinno być tak zidentyfikowane, aby dotyczyły jedynie aspektów najbardziej krytycznych dla uzyskania powodzenia przedsiębiorstwa na rynku. Uwarunkowane jest to przede wszystkim specyfiką kluczowych kompetencji organizacji, w szczególności koniecznością ich intensywnego kształtowania i rozwoju.

Procesy strategiczne nie mogą zostać wydzielone na zewnątrz przedsiębiorstwa, muszą znajdować się pod ścisłą kontrolą menedżerów organizacji, którzy wywierają zamierzony wpływ na ich projektowanie, organizowanie, stymulowanie i usprawnianie.

b) Procesy biznesowe. Procesy biznesowe najczęściej utożsamia się z podstawowymi procesami determinującymi osiągnięcie przez organizację wyników w dziedzinie zaspokajania potrzeb klientów w takim stopniu, który gwarantuje utrzymanie pozycji rynkowej i wzrost [Adair, Murray 2002, s. 27]. Podobne spojrzenie na istotę procesu biznesowego prezentują M. Hammer oraz D. Morris i J. Brandon. I tak M. Hammer przyjmuje, że proces biznesowy jest powiązaną grupą zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta [Hammer 1999,

s. 15]. Z kolei D. Morris i J. Brandon uważają proces biznesowy za podstawowy składnik przedsiębiorstwa i rozpatrują go jako „surowiec”, z którego biznes jest zbudowany [Mikołajczyk 2004]. P. Mangenelli i M. Klein twierdzą, że o wyodrębnieniu procesów biznesowych ze zbioru procesów w organizacji powinny decydować dwie przesłanki, mianowicie strategiczność procesu oraz tworzenie wartości dodanej. Według wspomnianych autorów procesy tworzące wartość dodaną to te, które zaspokajają potrzeby i oczekiwania klienta, za które klient jest gotów zapłacić [1998]. Podobny pogląd na istotę procesów biznesowych przedstawia I. Durlik, rozpatrując techniczno-organizacyjne uwarunkowania procesów realizowanych w warunkach wysokiej technologii. Zdaniem tego badacza obszar procesów biznesowych należałoby wiązać z zaspokajaniem potrzeb klientów, strategiczną perspektywą tworzenia warunków do przetrwania firmy oraz skracaniem czasów realizacji nowych produktów i procesów [Durlik 2004].

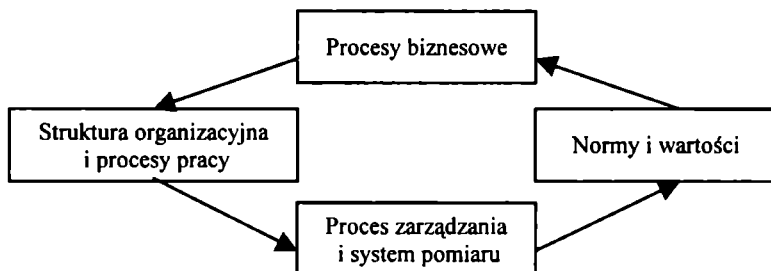
W świetle przeprowadzonych rozważań można przyjąć, że funkcją główną procesów biznesowych jest utrzymanie pozycji rynkowej i wzrost organizacji. Do funkcji cząstkowych można zaliczyć zdobywanie przewagi konkurencyjnej, szybkie reagowanie na zmiany rynkowe i zaspokajanie potrzeb klientów. Natomiast za podstawowe kryteria identyfikacji procesów biznesowych proponuje się przyjąć strategiczność procesów i tworzenie wartości dla klienta. W rezultacie przez pojęcie procesu biznesowego rozumie się zbiór jednej lub większej liczby połączonych procedur lub działań ukierunkowanych z jednej strony na satysfakcję klienta (niski koszt produktu lub usługi, wysoka jakość, krótkie terminy realizacji), a z drugiej – na utrwalenie i poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Wobec tego, procesy biznesowe obejmują tylko te procesy, które wiążą się z zaspokajaniem potrzeb klienta, wspierają strategię organizacji i generują wartość dodaną, a bez których organizacja nie mogłaby spełniać potrzeb klientów założonych w planach strategicznych. Wymiar strategiczności tych procesów ujawnia się głównie w aspekcie urzeczywistniania wartości, jaką musi otrzymywać klient przedsiębiorstwa, a ściślej zbioru wartości który bezpośrednio wynika z celów strategicznych przedsiębiorstwa niezbędnych do właściwego kształtowania kluczowych kompetencji organizacji.

Cele procesów biznesowych to określone przedmiotowo i podmiotowo przysze, pożądanе stany rzeczy, możliwe i przewidziane do osiągnięcia w określonym czasie. Są one pochodną i konkretyzacją celów strategicznych związanych bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb klientów. Precyzują przede wszystkim pożądaný stan lub rezultat, ilościowo i jakościowo termin jego zaistnienia oraz podmiot otoczenia organizacji podejmujący działanie.

Istotną funkcją procesów biznesowych jest generowanie bieżącej wartości dla przedsiębiorstwa, najczęściej w formie przychodów ze sprzedaży produktów i usług. W związku z tym pozostałe elementy organizacji, tj. struktura organizacyjna, procesy pracy, procesy zarządzania, systemy pomiarów, zestaw norm i wartości, powinny pozostawać w odpowiednich relacjach z procesami bizneso-

wymi, a ściślej sprzyjać realizacji ich funkcji [Hammer 1996, s. 213]. Związki procesów biznesowych z kluczowymi elementami organizacji ujęto na rys. 2.



Rys. 2. Powiązania procesów biznesowych z elementami organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hammer 1996, s. 214].

Procesy biznesowe wyznaczają charakter struktury pracy oraz sposób jej zorganizowania. Specyfika wykonywanej pracy oraz jej organizacja nie pozostają bez wpływu na rozwiązania w systemie zarządzania, a te z kolei kształtują zestaw norm i wartości uznawanych w organizacji. Na tej podstawie można określić stopień zgodności i spójności procesów biznesowych z zestawem zidentyfikowanych norm i wartości organizacji. Ukazany na rys. 2 schemat powiązań poszczególnych elementów organizacji prezentuje również obszary przedsiębiorstwa, które dostrzegają i na które reagują pracownicy, menedżerowie, a także klienci. Tworzą one system, którego podstawową funkcją jest dostarczanie wartości oczekiwanej przez klienta. W ramach tego systemu organizacja zdobywa doświadczenia, rozbudowując wiedzę organizacyjną, która może i powinna wzmacniać procesy strategiczne przedsiębiorstwa oraz kluczowe kompetencje organizacji. System ten musi uwzględniać impulsy i sygnały napływające z: a) otoczenia przedsiębiorstwa (zewnętrznego i wewnętrznego), b) procesów strategicznych, c) procesów operacyjnych i d) procesów wspierających. Między poszczególnymi elementami tego systemu zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe – zmiana w jednym obszarze stymuluje zmiany w innych.

Ukierunkowanie procesów biznesowych na zaspokajanie potrzeb klientów wymaga postrzegania klienta jako integralnego ich uczestnika, który ma wpływ na ich przebieg i ocenę stopnia zaspokojenia określonych potrzeb [zob. Niemczyk 2005]. Bez klienta nie ma procesów biznesowych, gdyż tylko klient jest w stanie oddać istotę i specyfikę kreowanej wartości w procesie. Koncepcja procesowego podejścia do analizy organizacji, a w szczególności procesy biznesowe „wciągają” klienta do „wnętrza” przedsiębiorstwa, integrując go z działaniami pracowników. W takim rozumieniu problematyczne wydaje się oddzielenie sfery oddziaływań decydentów organizacji od sfery, w której pośrednio lub bezpośrednio decyzje są podejmowane przez „zewnętrznych” uczestników gry rynkowej.

Procesy biznesowe mogą podlegać wydzieleniu ze struktury organizacji na zasadzie *outsourcingu*, jeśli jest to uzasadnione celami strategicznymi organizacji. W takim przypadku rolą podsystemu zarządzania, a ściślej – menedżerów, staje się monitorowanie przyrostu wartości dodanej w poszczególnych stadiach procesów biznesowych oraz interweniowanie jedynie na węzłach decyzyjnych, polegające na wprowadzeniu koniecznych usprawnień gwarantujących zaspokojenie potrzeb klientów oraz wypracowanie strategii organizacji.

W tym miejscu konieczne jest wskazanie różnicy między procesami biznesowymi a operacyjnymi, gdyż przedstawiona w niniejszym opracowaniu charakterystyka procesów biznesowych może sugerować rozpatrywanie ich jako kategorii zbieżnych bądź równoznacznych z procesami operacyjnymi. Procesy operacyjne to ciągi działań związanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktu, którym mogą być dobra rzeczowe lub usługi [Waters 2001, s. 20]. W takim rozumieniu procesy operacyjne zawierają się w procesach biznesowych, przy czym ciąg działań składających się na procesy operacyjne uwzględnione w ramach procesu biznesowego jest mniejszy od zestawu działań tworzących proces biznesowy. Owa różnica wiąże się z działaniami planowania, koordynacji i raportowania przyływów informacji, materiałów i komunikacji¹ (w ramach procesów operacyjnych tworzących proces biznesowy oraz między pozostałymi procesami biznesowymi organizacji) gwarantujących efektywność procesu biznesowego. Przykładowo, jeśli procesem biznesowym organizacji jest serwis, to procesami operacyjnymi składającymi się na ten proces są np. przyjmowanie zgłoszeń o usterkach produktu, przekierowanie produktu do odpowiedniego serwisanta, wymiana wadliwych części produktu, przekazanie produktu klientowi itp.

4. Wnioski końcowe

Rola menedżerów w procesach strategicznych sprowadza się do interwencji kierowników w każdą fazę tych procesów, tj. planowanie, projektowanie, organizowanie, koordynację, kontrolę i usprawnianie. Procesy strategiczne determinują rozwój przedsiębiorstwa i kształtowanie kluczowych kompetencji organizacji, gwarantują przez to generowanie wartości w przyszłości. Wobec tego nie mogą wydostać się poza system zarządzania przedsiębiorstwa. Natomiast pozostałe rodzaje procesów organizacyjnych (biznesowe, operacyjne i umożliwiające) mogą być wydzielone na zewnątrz struktury przedsiębiorstwa na zasadzie *outsourcingu*, jeśli jest to uzasadnione planami strategicznymi organizacji. Rola menedżerów w tych procesach może być ograniczona jedynie do monitorowania efektywności tych procesów. Kryterium oceny procesów biznesowych, operacyjnych i umożli-

¹ Przyływy materiałów, informacji i komunikacji istnieją w każdym przedsiębiorstwie, przenikają wszystkie procesy gospodarcze organizacji, przyczyniając się do generowania wartości, współwystępują one również w każdym procesie organizacyjnym (więcej: [Dervitsiotis 2002]).

wiających, lub oceny podwykonawców realizujących wydzielone procesy można sprowadzić do poziomu wartości przekazywanej klientowi.

Kluczowa rola menedżerów w generowaniu wartości organizacji staje się w obecnych warunkach tym istotniejsza, że procesy gospodarcze przedsiębiorstw muszą być ściśle zintegrowane z procesami organizacyjnego uczenia. Dlatego m.in. należy zidentyfikować „punkty krytyczne” w procesach, w których konieczna jest implementacja wiedzy organizacyjnej gwarantująca usprawnianie procesów oraz możliwa kodyfikacja doświadczeń w celu rozbudowy zasobów wiedzy organizacji. W tym znaczeniu rolą menedżerów staje się również rozpoznanie oraz gwarantowanie sprawności owych „punktów krytycznych”, ze względu na to, że mają oni stymulować transfer oraz dzielenie się wiedzą, aby angażować również członków organizacji w uczenie się, które powoli staje się elementem misji przedsiębiorstw.

Literatura

- Adair C., Murray B., *Radykalna reorganizacja firmy*, PWN, Warszawa 2002.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Dervitsiotis K.N., *The Importance of Conversations-for-action for Effective Strategic Management*, „Total Quality Management” 2002, Vol. 13, No. 8.
- Durlik I., *Projektowanie techniczno-organizacyjne procesów biznesowych w warunkach high-technology*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.
- Hai-Ming C., Ku-Jun L., *The Measurement of Human Capital and its Effects on the Analysis of Financial Statements*, „International Journal of Management” 2003, Vol. 20, nr 3.
- Hammer M., *Beyond Reengineering*, HarperBusiness, New York 1996.
- Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa – jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, PWN, Warszawa 1999.
- Horton S., *The Competency Movement*, [w:] *Competency Management in the Public Sector*, red. S. Horton, IOS Press, 2002.
- Jabłoński M., *W kierunku holistycznej analizy kompetencji w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1, 33-43
- Kor Y.Y., *Experience-based Top Management Team Competence and Sustained Growth*, „Organization Science” 2003 Vol. 14, nr 6.
- Kor Y.Y., Mahoney J.T., *Penrose Resources-based Approach: the Process and Product of Research Creativity*, „Journal of Management Studies” 2000, 37, nr 1.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Ławrynowicz M., *Ujęcie zasobowe zł a przewaga konkurencyjna i wyniki działalności firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 1.
- Mangenelli P., Klein M., *Reengineering*, PWE, Warszawa 1998.
- Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*, [w:] *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004.

- Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] red. R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 88-110.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1997.
- Peppard J., Rowland P., *Re-engineering*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne – towary i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

THE ROLE OF MANAGERS WITHIN ORGANIZATIONAL PROCESSES

Summary

The paper is focused on pointing out the leading role of managers in organizational processes. In that respect, the article presents the key role of managers in organizational development, especially in the light of the resource-based view of the firm, E. Penrose's growth theory and systemic approach to competences within organization. On that basis there has been presented the crucial impact of managers on strategic and business processes within organization.