

Jan Skalik, Grzegorz Bełz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ISTOTA SYSTEMU ZARZĄDZANIA W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA I ROZWOJU ORGANIZACJI

1. Wstęp

Od początku lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa działające zarówno w ustabilizowanych gospodarkach rynkowych, jak i na rynkach krajów rozwijających się próbują sprostać trzem równolegle występującym zjawiskom: postępującej globalizacji gospodarki, wzrostowi tempa rozwoju technologii oraz masowemu poszukiwaniu nowego modelu organizacji, gwarantującego utrzymanie konkurencyjności w nowych czasach. W tym czasie również pojawiają się różnorodne koncepcje teoretyczne, niosące propozycje dostosowania przedsiębiorstw do wspomnianych wyżej zjawisk. Zmiany, jakie powinno przechodzić przedsiębiorstwo, sprowadzają się do takiego dobrania oraz zorganizowania zasobów organizacyjnych, by móc efektywnie funkcjonować we współczesnym otoczeniu.

W małych organizacjach można łatwo zidentyfikować poszczególne postaci stymulujące procesy takich zmian, ale nie jest to najczęściej możliwe w dużych przedsiębiorstwach, czy tym bardziej w korporacjach. Oczywiście niejednokrotnie pozycję i sukces tych dużych organizacji przypisuje się wybitnym liderom, stojącym na ich czele. Jednakże w przypadku każdej z tych organizacji tym, co zdecyduje o trwałości pozycji konkurencyjnej i wynikających z niej sukcesów, często jest trudny do opisanego całościowo kształt elementów określanych mianem systemu zarządzania. Przeglądając się efektom pracy wielkich menedżerów, można zaryzykować tezę, iż źródłem ich sukcesów, ale i głównym zasobem, jakie po sobie pozostawiają, jest właśnie ukształtowany przez nich system zarządzania.

Zaproponowana dwie dekady temu przez Petersa i Watermana koncepcja czynników zapewniających trwałości sukcesów przedsiębiorstwa nie wytrzymała próby czasu, ryzykowne wydaje się więc wskazywanie „firm pomników”, które byłyby wzorcami zarządzania. Akceptując jednak przemijanie okresów świetności, można zwrócić uwagę na to, iż pewne organizacje w historii zarządzania pozostawiają trwałe ślady, najczęściej dzięki temu, iż dzięki wypracowanym w nich sposobom zarządzania potrafiły w dłuższym czasie utrzymywać wyróżniającą pozycję

konkurencyjną. Najczęściej do dziś odgrywają one istotną, jeśli nie kluczową rolę na swoich rynkach. Do przykładów takich można zaliczyć m.in.: General Motors, General Electric, Ford Motors, IBM czy Intel.

Czego poszukują zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania, przyglądając się przypadkom takich firm? Rzadko sprowadza się to do konkretnych pomysłów biznesowych, gdyż są one raczej ciekawostkami niż dającymi gwarancje powodzenia receptami. Jeszcze rzadziej chodzi o konkretne decyzje czy ludzi, ponieważ ich „przenaszalność” do innych organizacji i branż jest tym bardziej ulotna. Do tych najbardziej poszukiwanych i wartościowych należą natomiast np.: wypracowane praktyki zarządzania, sposoby organizowania i koordynacji zasobów czy też trafnie i uniwersalnie określone wartości, dzięki którym takie wyróżniające się przedsiębiorstwa nie tylko osiągnęły swoją pozycję konkurencyjną, ale potrafiły ją utrzymywać w dłuższym okresie.

Dążąc do rozwikłania powyższych dylematów, poszukujemy czynników, które ze zbioru razem pracujących ludzi czynią niezawodną „fabrykę”, a z dynamicznie przekształcającego się układu organizacyjnego – samoregulującą się „instytucję”. Dążymy do tego, aby czynniki takie wyseparować tak, aby można było je zastosować we własnej firmie, następnym projekcie doradczym czy w budowanej koncepcji zarządzania. Proponując tak opracowane pomysły, odnosimy je do kompleksowych rozwiązań, pozwalających kształtować, doskonalić czy też rozwijać system zarządzania. Najczęściej jednak koncentrujemy się na wybranych aspektach, takich jak struktura organizacyjna i regulaminy, system planowania i kontroli, procesy i procedury, czy też kultura organizacyjna. System zarządzania oznacza więc dla osób zajmujących się problematyką zarządzania bardzo różne, czasami wręcz odmienne rzeczy. Jako dobitny przykład występującej w tym zakresie niejednoznaczności może być potraktowana różnorodność definicji pojęcia „system zarządzania”.

Zajmując się na co dzień zarówno teoretycznymi jak i praktycznymi aspektami projektowania organizacji i doskonalenia procesu zarządzania, podjęliśmy w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu prace zmierzające do weryfikacji i metodologicznego ustrukturyzowania problematyki systemów zarządzania w organizacjach. W niniejszym artykule przedstawiamy opracowaną w naszym zespole propozycję definiowania systemu zarządzania i wynikającego stąd podejścia do jego kształtowania. Poprzedzamy je krótkim omówieniem wybranych, dotychczasowych koncepcji teoretycznych, poświęconych tej tematyce.

2. Przykłady definicji pojęcia system zarządzania

Projektowanie systemów zawsze wiąże się z koniecznością określenia ich struktury oraz sposobu funkcjonowania elementów, które tworzą jego celową architekturę. Stwierdzenie to dotyczy również systemów zarządzania organizacjami, mających charakter bytów sztucznych, wymagających ukierunkowanego oddziaływania i ciągłej regulacji. Kreowanie nowych organizacji i doskonalenie już istniejących wymaga określenia mechanizmu regulującego ich działanie, który to

mechanizm przez jednych określany jest sposobem zarządzania, przez innych – modelem bądź systemem zarządzania. Takie zadanie wymaga określenia jego istoty, struktury oraz czynników wyznaczających wewnętrzną konfigurację systemu. Pojęcie systemu zarządzania zrodziło się wraz z powstaniem systemowego podejścia w teorii organizacji i zarządzania. Według tej koncepcji „organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy”.

W ramach systemowej teorii organizacji powstało wiele interesujących koncepcji organizacji, począwszy od stworzonego w latach sześćdziesiątych modelu Leavitta, traktującego organizację jako system społeczno-techniczny, w którym podstawową rolę pełnią cele, ludzie, technologia i struktura. W latach osiemdziesiątych popularność zdobyła koncepcja „7 S” Petersa i Watermana, którzy za czynniki konstruuujące uważali: style kierowania, pracowników, kompetencje, wartości, strategię, struktury oraz systemy. Przełom wieków to z kolei propozycja Galbraitha, który zakłada pięć elementów konstytuujących organizację, a mianowicie: zadania, ludzi, systemy nagradzania, procesy oraz strukturę.

Koncepcje opisujące istotę organizacji niestety nie precyzują jednoznacznie definicji systemu zarządzania – pojawiające się w literaturze definicje potrafią istotnie różnić się od siebie. Poniżej prezentujemy kilka wybranych przykładów definiowania tego terminu.

Jednym z pierwszych teoretyków, którzy użyli pojęcia „system zarządzania”, był Rensis Likert. W ramach swoich badań w zakresie skutecznych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach rozwijał on koncepcję zarządzania partycypacyjnego. Rozróżnił on cztery typy zachowań przywódczych, które określał właśnie mianem systemów [Accel-Team... 2007]:

- system 1: *exploitative authoritative*,
- system 2: *benevolent authoritative*,
- system 3: *consultative*,
- system 4: *participative group*.

Mimo iż powyższa klasyfikacja z dzisiejszego punktu widzenia może być traktowana jako opisująca raczej style zarządzania, istotne z punktu widzenia poruszanej tematyki jest zwrócenie uwagi na system 4, który Likert uważał za konceptualizację podejścia realizowanego w ramach zarządzania partycypacyjnego, jakie obserwował u najbardziej efektywnych menedżerów. Głównymi filarami opisywanego przez niego systemu 4 były:

- a) zasada wspierających relacji (*the principle of supportive relationships*),
- b) grupowe metody nadzoru i podejmowania decyzji (*group methods of supervision and decision making*),
- c) wytyczanie przez organizację celów wymagających wysokiej wydajności (*the establishment of high-performance goals by the organization*).

Trzy powyższe zasady powinny kształtować wysoce efektywny system społeczny, stymulujący interakcje, rozwiązywanie problemów, wzajemny wpływ oraz zorientowanie na osiągnięcia. Opisując idealną formę systemu zarządzania, Likert

uważał, że efektywny system zarządzania musi spełniać szczególne wymogi. Jednym z nich jest oparcie się na „nowoczesnych technikach i zasadach” jako formach uwrażliwiania odmiennych od prostego systemu nagród i kar. Kolejnym z wymogów jest odwoływanie się do „wartości” członków organizacji spójnych z wartościami całej organizacji. Równocześnie organizacja powinna być oparta na zespołach roboczych, działających wspólnie na rzecz osiągnięcia celów organizacji. Zespoły te powinny opierać się właśnie na relacjach wsparcia, u których podstawy leży przede wszystkim wzajemne uznanie i szacunek, a następnie wsparcie jako takie [Accel-Team... 2007]. Jak można zauważyć, Likert, badając zachowania i style kierownicze, zwracał uwagę na systemowy aspekt ich stosowania w organizacji i w tym sensie próbował zdefiniować pojęcie systemu zarządzania.

W polskiej literaturze przedmiotu pojęcie systemu zarządzania wprowadzili w latach siedemdziesiątych Koźmiński i Gościński. Pierwszy z autorów definiuje system zarządzania poprzez jego rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz przejawy jego działania. Zwraca on uwagę na to, iż system zarządzania pełni rolę nadrzędną wobec pozostałych podsystemów organizacji, co wynika z tego, iż reguluje działanie tych podsystemów, regulując jednocześnie sam siebie, jego zaś funkcjonowanie przejawia się zachodzeniem w organizacji procesów informacyjno-decyzyjnych [Koźmiński 1971]. Jako podstawowe elementy systemu zarządzania Koźmiński wymienia:

- a) mechanizmy ludzkiego zachowania,
- b) role społeczne i organizacyjne,
- c) system informacyjny,
- d) mechanizmy kierowania zespołami pracowniczymi,
- e) czynniki techniczne.

Gościński [1971] nawiązuje do ujęcia normatywnego, proponując rozróżnianie systemu zarządzania (cele, zadania, decyzje) oraz podsystemu informacyjnego organizacji. W strukturze systemu zarządzania wyróżnia on sześć podukładów:

- a) projektowania i produkcji wyrobów,
- b) planowania i kontroli materiałów,
- c) sprzedaży,
- d) planowania operacji i dyspozycji,
- e) finansowy,
- f) kierownictwo.

Można zwrócić uwagę na to, iż struktura systemu zarządzania w powyższej koncepcji odzwierciedla typowe obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa.

W pracy poświęconej projektowaniu systemów zarządzania Trzcieniecki nie precyzuje, co rozumie przez system zarządzania. Traktuje go jako podsystem odpowiedzialny za realizację funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę) lub, innymi słowy, podsystem, który przetwarza informacje w odpowiednie decyzje, umożliwiające uruchomienie i regulowanie procesów zachodzących w podsystemie wykonawczym [Trzcieniecki 1979, s. 17 i 65]. Składowymi systemu zarządzania w powyższej koncepcji są systemy: informacyjno-decyzyjny, informacyjny, produkcyjny, zbytu, technologiczny i kontrolny.

A. Stabryła oraz J. Trzcieniecki zaproponowali w latach osiemdziesiątych rozróżnienie dwóch podsystemów: zarządzania i wykonawczego. System zarządzania według wspomnianej koncepcji traktowany powinien być dwojako: jako element statyczno-strukturalny i jednocześnie jako dynamiczny proces zarządzania, opisywany przez następujące cechy [Stabryła, Trzcieniecki 1980]:

- a) spełnia funkcje rodzajowe: identyfikacji, decydowania rozkazodawczego, organizowania i kontrolowania,
- b) stanowi organ składający się ze stanowisk decyzyjnych (kierowniczych) oraz funkcjonalnych,
- c) ma określony zakres swobody decyzyjnej ze względu na obiekt zarządzania i stopień centralizacji.

Zgodnie z koncepcją wspomnianych autorów, system zarządzania charakteryzowany jest przez zbiór czynników decyzyjnych oraz przez sam proces zarządzania. Czynniki decyzyjne dotyczą oddziaływania poszczególnych szczebli zarządzania tak na siebie nawzajem, jak i na podstawowe procesy wykonawcze. Kształtują one relacje systemotwórcze sfery zarządzania, takie jak zależności między stanowiskami kierowniczymi a funkcjonalnymi. Proces zarządzania jest natomiast odzwierciedleniem funkcjonowania systemu zarządzania, gdyż sposób realizacji tego procesu wynika z kształtu systemu.

Według Mendela i Witczaka, system zarządzania jest spójnym zbiorem zasad, celów i kryteriów oraz środków i metod podejmowania decyzji, wywierania niewykonawczego wpływu oraz kontrolowania. Witczak przez strukturę systemu zarządzania rozumie ogół relacji między czynnikami zarządzania. Struktura rodzajowa systemu zarządzania obejmuje, według wspomnianych autorów, takie czynniki zarządzania, jak [Mendel, Witczak 1982]:

- a) zasady zarządzania,
- b) wymagania i ograniczenia,
- c) role organizacyjne i kierownicze,
- d) środki zarządzania,
- e) metody i techniki zarządzania,
- f) organizację systemu zarządzania.

Kolejną próbą definicji pojęcia system zarządzania jest koncepcja zaproponowana przez Krzyżanowskiego [1985; 1992]. Definiuje on system zarządzania jako uporządkowany zbiór formalnych reguł oraz faktycznie stosowanych metod planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Chodzi tu głównie o reguły i metody:

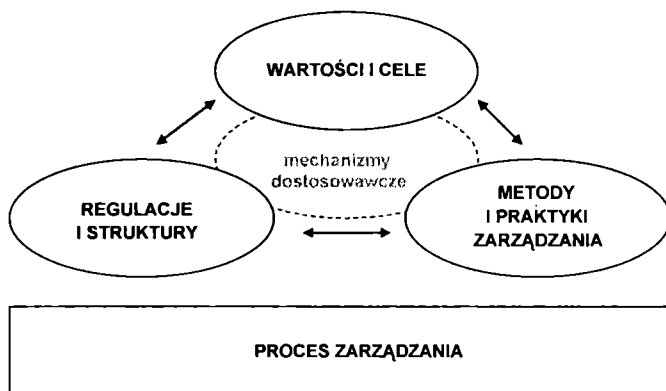
- a) formułowania celów organizacji,
- b) dekomponowania celów na zadania i działania,
- c) ustalania potrzebnych zasobów i ich pozyskiwania,
- d) tworzenia komórek organizacyjnych,
- e) rozdzielania ról organizacyjnych między komórki oraz ustalania wzorców ich zachowań,
- f) kształtowania podsystemu informacyjnego,
- g) doboru stylów i technik zarządzania,
- h) kształtowania podsystemu kontrolnego.

W ostatnich latach próbę definicji pojęcia system zarządzania podejmuje Bieniok z zespołem. Autor wraca do podejścia funkcjonalnego, akcentującego zbiór funkcji i zadań, które muszą być realizowane w przedsiębiorstwie, uważa bowiem, że podejście funkcjonalne konkretyzuje w sposób praktyczny nie tylko pojęcie zarządzania, ale również systemu zarządzania. Istota funkcjonalno-zasobowej koncepcji systemu zarządzania osadza się na założeniu, że o jego treści stanowią przede wszystkim procesy informacyjno-decyzyjne występujące w obszarze głównych zasobów, funkcji zarządzania i funkcji organicznych, związanych z kreowaniem produktów. Architekturę systemu zarządzania tworzą tu trzy układy: funkcjonalny, zasobowy i kreowania produktu [Bieniok i in. 1999]. Układ funkcjonalny jest tu zbiorem funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. W prezentowanej koncepcji jest on skojarzony z układem zasobowym, który tworzą składniki kapitału przedsiębiorstwa w formie zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, technologicznych i informacyjno-organizacyjnych. Tak stworzona dwuwymiarowa macierz morfologiczna wyraża relacje funkcjonalno-zasobowe, występujące w obrębie najważniejszych obszarów zarządzania. Wzbogacenie tego układu o układ wytwarzania, na który składają się kolejne fazy powstawania produktu, tj. B+R, zaopatrzenie, produkcja oraz marketing i sprzedaż, prowadzi do powstania trójwymiarowej skrzynki morfologicznej, będącej graficzną interpretacją prezentowanej koncepcji systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Autorzy prezentowanej koncepcji wychodzą z założenia, że system zarządzania przedsiębiorstwem ma charakter otwarty i sugerują możliwość uzupełnienia przedstawionej interpretacji o kolejne wymiary, np. układ podmiotowy. Umożliwiłoby to uwzględnienie w przedstawionej bryle morfologicznej niezwykle istotnego składnika systemu zarządzania, jakim jest struktura organizacyjna. Przedstawiona interpretacja systemu zarządzania ułatwia jego diagnozowanie i doskonalenie, nie uwzględnia jednak w jego strukturze ważnych składników o charakterze metodycznym i narzędziowym.

3. Jak rozumieć system zarządzania

W naszych pracach, zmierzających do określenia istoty systemu zarządzania, przyjęliśmy założenie, iż niezwykle istotne jest zachowanie rozróżnienia pomiędzy przedmiotem badań a innymi, mocno z nim związanymi aspektami teorii zarządzania, takimi jak: struktura organizacji, proces zarządzania czy strategia organizacji. Równocześnie przyjęliśmy założenie, iż poprawne jest zastosowanie w koncepcjach wielu wcześniejszych autorów niewłączanie człowieka jako elementu definiującego pojęcie systemu zarządzania. Człowiek jako podmiot organizacji kształtuje wszelkie jej składowe, w tym system zarządzania, jak również podlega ich oddziaływaniu. Uważamy, że poprzez system zarządzania należy rozumieć całokształt (a) wartości i celów, (b) regulacji i struktur oraz (c) metod i praktyk zarządzania oraz relacji między nimi, warunkujących sposób realizacji procesu zarządzania organizacją. W strukturze tak zdefiniowanego systemu występują zatem trzy podsystemy: wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk

zarządzania (rys. 1). Podlegają one nieustannej interakcji, dzięki mechanizmom dostosowawczym, będącym wyrazem osobowości oraz indywidualnych skłonności do zmian kluczowych postaci organizacji. Wypadkowa oddziaływania powyższych podsystemów stymuluje przebieg procesu zarządzania, rozumianego jako cykliczny, powtarzalny zbiór działań koordynacyjnych i regulacyjnych, służących osiągnięciu celów organizacji.



Rys. 1. Struktura systemu zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne.

Wartości i cele wynikają z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, jak również, w pewnym stopniu, jej interesariuszy. Wartościami organizacji są te cechy o charakterze ekonomicznym, społecznym bądź też użytecznym, które wyróżniają ją w otoczeniu. Mogą być nimi: wysoka jakość, kreatywność czy też przywództwo kosztowe. Są organizacje, w których wartości, jako stabilny fundament ich funkcjonowania w szerokim zakresie, dotyczą procesu zarządzania i zachowań ludzi. Są nimi m.in.: spójność w procesie decydowania, korzystanie z różnorodności, kreowanie liderów, dążenie do doskonałości czy też czerpanie radości ze współpracy. Dla projektantów organizacji ważna jest znajomość czynników kształtujących wartości i cele. Do najważniejszych należy zaliczyć: charakter otoczenia, potrzeby podmiotów kształtujących wartości i cele, sposób ich budowy oraz poziom rozbieżności między występującym a oczekiwanym stanem tych wartości i celów.

Regulacje i struktury, jako kolejny element systemu zarządzania, są zbiorem zasad funkcjonowania organizacji, określających umiejscowienie władzy, hierarchię, więzi organizacyjne oraz sposób podejmowania decyzji. Zasady te mogą być ukształtowane w sposób bardzo szczegółowy i jednoznaczny oraz podlegać wysokiej formalizacji, jak również mieć charakter bardziej ramowy, pozwalający na dynamiczne przemodelowanie więzi hierarchicznych i procesów decyzyjnych w zależności od rodzaju i natury zachodzących w organizacji zjawisk. W procesie projektowania systemu zarządzania należy uwzględnić kluczowe czynniki kształtujące struktury i regulacje, do których zaliczyliśmy: charakter i rozmieszczenie

władzy w organizacji, cykl życia oferowanych produktów i usług, wielkość i etap rozwoju organizacji, środowisko, w jakim działa, formę prawną i rodzaj własności, charakter realizowanej strategii oraz posiadane zasoby.

Trzecim filarem proponowanej koncepcji systemu zarządzania są metody i praktyki zarządzania, będące potwierdzeniem uświadomionego *know-how* w zakresie podejścia i sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Przez praktykę zarządzania rozumiemy przy tym stosowany w działalności kierowniczej sposób realizacji funkcji zarządzania. Poziom stosowanych metod i praktyk zarządzania jest uzależniony od takich czynników, jak: wiedza i osobowość kadry kierowniczej, oczekiwana elastyczność organizacji, skala i poziom dywersyfikacji prowadzonej działalności, a także istniejącej kultury organizacyjnej. Warto przy tym zwrócić uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej w oparciu o jej przejawy wewnątrz organizacji (a więc kultury danej organizacji), jak również poziomu kultury organizacyjnej środowiska, w jakim działa organizacja, gdyż stymuluje ono stosowanie (bądź nie) określonych trendów i filozofii zarządzania.

Wyodrębnione składniki systemu zarządzania podlegają oddziaływaniu mechanizmów dostosowawczych i osobowości organizacji. Wyrazem istnienia tych sił są m.in. dążenie do wzrostu i rozwoju organizacji, wzajemne interakcje między powyższymi trzema podsystemami oraz zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania.

Na znaczenie mechanizmów dostosowawczych czy też istnienia zjawiska określanego przez nas jako osobowość organizacji zwracają uwagę inni teoretycy. Zarówno Hammer jak Ghoshal i Bartlett zwracają uwagę na konieczność istnienia procesów, które monitorowałyby i inicjowały wdrażanie zmian. Najpełniej ujmuje to Hammer [Hammer, Champy 1996, s. 215], rozróżniając dwa systemy zarządzania funkcjonujące w organizacji. Pierwszy z nich, określany przez niego jako powierzchniowy (*surface system*), odnosi się do tworzących wartość procesów, systemów, struktur i wartości. Drugi natomiast, określany jako głęboki (*deep system*), nie tworzy wartości dla klienta; polega on na monitorowaniu, kierowaniu, dostosowywaniu oraz reformowaniu systemu powierzchniowego. Celem tego systemu jest rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, analizowanie tych zmian oraz oddziaływanie na dostosowywanie się systemu powierzchniowego. Głęboki system wyraża, zdaniem Hammera, zdolność organizacji do zmian. Składają się na niego trzy kluczowe procesy kierownicze: uczenia się (*learning*), przeprojektowywania (*redesign*) oraz przejścia (*transition*) [Hammer, Champy 1996, s. 216].

W ramach procesu uczenia się uświadamiana jest konieczność zmian – gromadzi się bowiem wewnętrzne oraz zewnętrzne informacje, ocenia je i rozpoznaje czynniki generujące zmiany. Informacje te są następnie komunikowane w skali całej organizacji oraz akceptowane. Efektem tego procesu jest podjęcie decyzji o wdrażaniu zmian oraz określenie ich celów. Proces ten dotyczy wszystkich członków organizacji, gdyż symptomy zmian mogą pojawiać się lub też być postrzegane w dowolnym miejscu organizacji.

Celem drugiego z omawianych procesów jest określenie nowej formy systemu powierzchniowego. Opiera się on na efektach, jakie płyną z procesu uczenia się. W oparciu o nie analizowane są zachodzące w firmie kluczowe procesy oraz mechanizmy je wspierające. Pozwala to na takie przeprojektowanie systemu powierzchniowego, aby lepiej odpowiadał on nowym warunkom otoczenia. Do wprowadzenia nowego projektu w życie konieczny jest trzeci z omawianych procesów. Wyraża się on w kierowaniu wdrażaniem zmian i w implementacji.

Zdaniem Hammera, przedstawione trzy procesy składają się na to, co określamy dziś mianem organizacji uczącej się. Jednakże uważa on, iż określenie to jest nieadekwatne, gdyż samo uczenie się nie jest wystarczające. Jak wynika z przedstawionych powyżej założeń, jest ono tylko jednym z niezbędnych procesów. Uczenie się jest podstawą do podjęcia decyzji o poszukiwaniu nowych form działania, przeprojektowanie określa te formy, a proces przejścia umożliwia ich wprowadzenie w życie.

4. Podsumowanie

Zaprezentowana koncepcja definicji pojęcia system zarządzania wskazuje kluczowe elementy konstruujące ten trudny do doprecyzowania element organizacji. Poszczególne z tych elementów – wartości i cele, regulacje i struktury, metody i praktyki zarządzania – pozwalają operacjonalizować proces doskonalenia i projektowania organizacji. W ostatnim czasie coraz bardziej możliwy jest również opis czwartego elementu, zwanego przez nas mechanizmami dostosowawczymi. Dzieje się tak głównie dzięki pracom Barabasz, dotyczącym koncepcji osobowości organizacji.

Przedstawiona koncepcja wymaga oczywiście dalszych prac, zmierzających do zaproponowania narzędzi diagnozy, projektowania oraz doskonalenia systemu zarządzania. Przy tej okazji znaczenia nabierze także dyskusja nad takimi zagadnieniami, jak to, kiedy organizacja posiada system zarządzania oraz czy system zarządzania można zaprojektować „od zera”. Wierzimy, że konstrukcja zaproponowanego przez nas sposobu definiowania pojęcia system zarządzania umożliwia udzielenie praktycznych odpowiedzi między innymi na te pytania.

Literatura

- Accel Team, http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html; Human Relations Contributors, Rensis Likert, 2007.
- Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, Część I – pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, AE, Katowice 2001.
- Bieniok H., Ingram M., Marek J., *Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Katowice 1999.
- Ghoshal S., Bartlett C., *Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes*, „Harvard Business Review”, styczeń-luty 1995.
- Gościński J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1971.
- Hamner M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

- Koźmiński A.K. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
- Koźmiński A.K., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie systemowe*, PWE, Warszawa 1971.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 1992.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Mendel T., Witczak H., *Projektowanie systemów zarządzania*, Skrypty Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 314, AE, Poznań 1982.
- Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, New Jersey 1991.
- Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1 i 2, AE, Kraków 2006.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991.
- Stabryła A., Trzcieniecki J., *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, AE, Kraków 1980.
- Szybiński L., *Projektowanie organizacji i systemu zarządzania*, cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1984.
- Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1979.
- Zawiślak A., *Szkice o zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1975.

THE MANAGEMENT SYSTEM FOR ORGANIZATION DESIGN AND DEVELOPMENT

Summary

The development of organization needs changes of previously applied management systems and their correct interpretation. Various concepts of management systems including a concept proposal elaborated by the taskforce of Department of Designing of Management Systems from Wrocław University of Economics and its contribution to diagnosing, designing and improvement of organization were depicted in this paper.