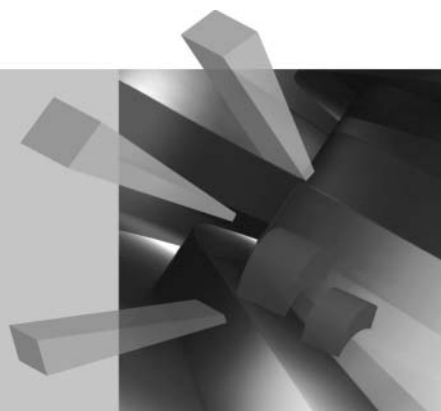


Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach

**PRACE NAUKOWE
UNIwersytetu EKONOMICZNEGO
WE WROCŁAWIU
nr 178**

**RESEARCH PAPERS
OF WROCŁAW UNIVERSITY
OF ECONOMICS
No. 178**

Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Grzegorz Bełz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Senacka Komisja Wydawnicza

Zdzisław Pisz (przewodniczący)

*Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski,
Mieczysław Przybyła, Aniela Styś, Stanisław Urban*

Recenzent

Szymon Cyfert

Redaktor Wydawnictwa

Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny

Barbara Łopusiewicz

Korekta

Barbara Cibis

Łamanie

Adam Dębski

Projekt okładki

Beata Dębska

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Wydanie publikacji sfinansowane ze środków budżetowych na naukę w latach 2008-2010
jako projekt badawczy nr NN 115213935

pt. *Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach*

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-133-1

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Grzegorz Belz, Jan Skalik , Rozumienie systemu zarządzania. Próba definicji	9
Jan Skalik, Grzegorz Belz , Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem	24
Łukasz Wawrzynek, Ewa Głuszek , Kluczowe determinanty wartości i celów w procesie kształtowania systemu zarządzania	36
Ewa Głuszek, Łukasz Wawrzynek , Kształtowanie wartości i celów w organizacjach	60
Joanna Kacala, Arkadiusz Wierzbic, Ewelina Kołaczyk , Kluczowe determinanty kształtowania struktur i regulacji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem	81
Arkadiusz Wierzbic, Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk , Kształtowanie obszaru struktur i regulacji w systemie zarządzania przedsiębiorstwem ..	95
Ewa Głuszek, Marek Wąsowicz , Kluczowe determinanty kształtujące metody i praktyki zarządzania	115
Marek Wąsowicz , Kształtowanie obszaru metod i praktyk systemu zarządzania	132
Grzegorz Belz , Składowe i struktura mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania przedsiębiorstwem	144
Adela Barabasz , Mechanizmy regulacyjne w świetle osobowości organizacji czyli co czyni organizację obiektem działania systemów zarządzania	159

Summaries

Grzegorz Belz, Jan Skalik , Understanding management systems	23
Jan Skalik, Grzegorz Belz , Designing and shaping enterprise management systems	35
Łukasz Wawrzynek, Ewa Głuszek , Key determinants of values and goals in the process of the management system development	59
Ewa Głuszek, Łukasz Wawrzynek , Development of values and goals in organizations	80
Joanna Kacala, Arkadiusz Wierzbic, Ewelina Kołaczyk , The key determinants of the structure and regulations design in the company management system	94
Arkadiusz Wierzbic, Joanna Kacala, Ewelina Kołaczyk , The process of design of structure and regulations area in the company management system	114

Ewa Gluszek, Marek Wąsowicz , Key determinants forming methods and practices of management	131
Marek Wąsowicz , Development of the methods and practices of the system management.....	143
Grzegorz Belz , Constituents and structure of driving forces of management systems.....	158
Adela Barabasz , Driving forces in perspective of organizational personality – what makes the organization a subject for influences of management systems.....	176

Wstęp

Problematyka kreowania i doskonalenia systemów zarządzania przedsiębiorstwami od dawna była przedmiotem zainteresowania teoretyków i przedstawicieli praktyki gospodarczej. Radykalne i często gwałtowne zmiany zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz powstanie nowych koncepcji ich postrzegania spowodowały, że dotychczasowe sposoby definiowania i rozumienia samej istoty systemu zarządzania tymi organizacjami oraz kształtowania jego elementów wymagają gruntownej modyfikacji. Skłoniło to zespół pracowników Katedry Projektowania Systemów Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu do podjęcia gruntownych badań nad funkcjonowaniem systemów zarządzania w przedsiębiorstwach, prowadzonych w latach 2008-2010 w ramach projektu badawczego nr NN115 213935 „Kształtowanie i doskonalenie systemu zarządzania w przedsiębiorstwach”. Wyniki uzyskane dzięki tym badaniom stały się inspiracją do sformułowania nowej autorskiej definicji systemu zarządzania przedsiębiorstwem, określenia mechanizmu jego funkcjonowania oraz sposobów kształtowania elementów wspomnianego systemu. Treść 10 artykułów zamieszczonych w niniejszych Pracach Naukowych jest twórczą propozycją wynikającą z tej inspiracji. Propozycja ta zawiera określenie istoty systemu zarządzania przedsiębiorstwem oraz szczegółową prezentację jego składowych, tj. wartości i celów, struktur i regulacji, metod i praktyk zarządzania oraz mechanizmów regulacyjnych.

Treść dwóch pierwszych artykułów *Rozumienie systemu zarządzania. Próba definicji* oraz *Kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem* przybliży czytelnikowi rozumienie samej istoty systemu zarządzania oraz pozwala na pozyskanie wiedzy niezbędnej do jego zaprojektowania. Nadrzędną a zarazem pierwotną rolę w złożonym procesie budowy systemu zarządzania odgrywają wartości i cele. Wyjaśnieniu ich istoty, szczególnego charakteru i możliwości ukształtowania poświęcone są dwa kolejne artykuły *Wybrane determinanty wartości i celów w procesie kształtowania systemu zarządzania* oraz *Kształtowanie wartości i celów w organizacji*. W złożonych całościach, jakimi są przedsiębiorstwa, osiągnięcie ich strategicznych i operacyjnych celów z poszanowaniem przyjętych wartości jest związane z koniecznością wykorzystania umiejętnie zaprojektowanych struktur organizacyjnych i regulacji określających zachowania. Dlatego też w artykułach *Wpływ determinant na postać struktur i regulacji* oraz *Kształtowanie obszaru struktur i regulacji systemu zarządzania* przedstawiono podstawowe zasady i uwarunkowania ich trafnego ich doboru, uwzględniającego zarówno wewnętrzną specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i jego usytuowanie w otoczeniu. Wśród składowych stabilizujących system zarządzania przedsiębiorstwem są metody i praktyki zarządzania. Są one uświadomionym *know-how* w zakresie podejścia i sposobów realizacji funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Wyjaśnieniu ich treści oraz

możliwościom skutecznego kształtowania i doboru poświęcone zostały dwa artykuły: *Kluczowe determinanty kształtujące metody i praktyki zarządzania* oraz *Kształtowanie obszaru metod i praktyk zarządzania*. Za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowania się do nich odpowiedzialne są w systemie zarządzania przedsiębiorstwem mechanizmy regulacyjne. Wyjaśnieniu ich treści i przedstawieniu subtelnej roli, jaką odgrywają w tym systemie, poświęcone są dwa ostatnie artykuły – *Składowe i struktura mechanizmów regulacyjnych systemu zarządzania* oraz *Mechanizmy regulacyjne w świetle osobowości organizacji. Czyli co czyni organizację obiektem działania systemów zarządzania*.

Autorzy zaprezentowanych artykułów mają nadzieję, że zawarte w nich treści staną się nie tylko źródłem twórczych przemyśleń, ale także źródłem pozytywnych zmian w praktyce zarządzania przedsiębiorstw zorientowanych na sukces.

Jan Skalik, Grzegorz Bełz