

Grzegorz Belz, Jan Skalik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZUMIENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA. PRÓBA DEFINICJI

Streszczenie: Rozwój i doskonalenie organizacji wymagają zapewnienia sprawnego nimi zarządzania. Historia oraz współczesność funkcjonowania przedsiębiorstw zwracają uwagę na duże znaczenie, jakie dla sprawności takiego procesu ma tzw. system zarządzania. Pojęcie to, mimo że często przywoływane w celu wyjaśnienia przyczyn zarówno sukcesów, jak i porażek, ciągle nie ma jednoznacznej i powszechnie uznanej definicji. Niniejszy artykuł prezentuje wybrane koncepcje polskiej i światowej literatury przedmiotu, a także opisuje propozycję takiego rozumienia systemu zarządzania, jakie zastosowano w pracach autorów kolejnych artykułów niniejszej publikacji.

Słowa kluczowe: system zarządzania, składowe i struktura systemu zarządzania.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji systemu zarządzania, jaka stała się podstawą artykułów prezentowanych w kolejnych częściach niniejszej publikacji. Od początku lat 90. XX w. 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, który gwarantowałby utrzymanie konkurencyjności w nowych czasach. Zmiany, jakie powinno przechodzić przedsiębiorstwo, odnoszą się do takiego doboru oraz zorganizowania swoich zasobów, by móc efektywnie funkcjonować w burzliwym otoczeniu. Do zasobów tych należą niewątpliwie wiedza i praktyki stosowane przez kierownictwo, mające wyraz w niejednokrotnie trudnym do opisanego całości kształcie elementów, jakim jest system zarządzania.

Teoria zarządzania dysponuje obecnie wieloma koncepcjami wyjaśniającymi istotę systemu zarządzania. Żadna z tych koncepcji nie stała się jednak uogólnioną podstawą rozumienia tego bytu, co w istotny sposób utrudnia opracowywanie spójnych koncepcji dotyczących kształtowania i doskonalenia systemu zarządzania współczesnych przedsiębiorstw. W ramach prac badawczych realizowanych w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania zajmujemy się wypracowaniem spójnego

i kompleksowego modelu kształtowania takich systemów. Dla osiągnięcia takiego celu istotnym elementem jest przyjęcie wspólnego rozumienia systemu zarządzania, tak aby możliwe były badanie i określenie sposobów skutecznego ich rozwijania. Niniejszy artykuł przedstawia próbę kompleksowej definicji systemu zarządzania opartej na pracach Katedry od 2004 r., a także na realizowanych w ostatnich trzech latach pracach jednego z autorów poświęconych regulacyjnej roli systemu zarówno w przechodzeniu kryzysów wzrostu, jak i w procesach odnowy przedsiębiorstw [Bełz 2011].

W pierwszej części artykułu zaprezentowane zostały wybrane, klasyczne koncepcje opisujące podejście systemowe oraz definicje systemów zarządzania. Przypadkowo zostały propozycje pochodzące zarówno ze światowej, jak i z polskiej literatury przedmiotu. Zabieg ten ma na celu przybliżenie ogólnego rozumienia analizowanych w artykule zagadnień, a także stworzenie czytelnikowi możliwości odniesienia polskiego dorobku teoretycznego do dominującej anglojęzycznej literatury przedmiotu. W drugiej części przedstawiona została natomiast propozycja definiowania systemu zarządzania oparta na wspomnianych wyżej pracach realizowanych przez pracowników Katedry Projektowania Systemów Zarządzania, w tym przez autora artykułu.

2. System zarządzania jako element systemowego podejścia do organizacji

Wyjaśnienie istoty systemu zarządzania wymaga zwrócenia uwagi na systemową perspektywę postrzegania organizacji. W ramach systemowej teorii organizacji powstało wiele interesujących koncepcji, począwszy od stworzonego w latach 60. modelu H. Leavitta, traktującego organizację jako system społeczno-techniczny, w którym podstawową funkcję pełnią cele, ludzie, technologia i struktura. W latach 80. popularność zdobyła koncepcja „7-S” T. Petersa i R. Watermana, którzy uważali, że czynniki konstruujące to: style kierowania, pracownicy, kompetencje, wartości, strategia, struktury oraz systemy. Przełom wieków to z kolei propozycja J.K. Galbraitha, który zakłada, że organizację konstytuuje pięć elementów, a mianowicie: zadania, ludzie, systemy nagradzania, procesy oraz struktura.

Podejściu systemowemu poświęcono również wiele uwagi w polskiej literaturze przedmiotu. Sięgając do historycznych podstaw w tej dziedzinie, można za J. Trzcienieckim rozumieć system jako spójny zbiór elementów wzajemnie ze sobą powiązanych [Trzcieniecki 1980, s. 10]. A. Stabryła podkreśla znaczenie spójności, wskazując, iż system stanowi coś jakościowo innego od zbiorowości czy całości. Aby można było mówić o systemie, między jego elementami muszą zachodzić określone relacje systemotwórcze, które porządkują składające się na niego elementy w spójną całość [Stabryła 1984, s. 7]. Również L. Krzyżanowski zaznacza, iż zbiór elementów tworzący system jest wyróżniony w jakimś szerszym przedmiocie, ze względu na stosunki zachodzące między tymi elementami i wyrażające jakies upo-

rządkowanie. Zwraca uwagę, że określenie reguły uporządkowania i wyodrębnienie wynikających z niej relacji jest kluczowe dla identyfikowania danego zbioru jako systemu [Krzyżanowski 1994, s. 129].

Koncepcje opisujące istotę organizacji niestety nie zawierają jednoznacznej definicji systemu zarządzania. Pojawiające się w literaturze definicje potrafią istotnie różnić się od siebie, co niewątpliwie wpływa na nieprecyzyjność tego aspektu organizacji, jakim jest system zarządzania. Poniżej przedstawiam kilka wybranych przykładów definiowania tego terminu, opracowanych zarówno zagranicą, jak i w Polsce, które pozwolą unaocznic wielość poglądów, ale i uwypuklić kluczowe atrybuty oraz funkcje przypisywane systemom zarządzania.

2.1. System zarządzania w wybranych pozycjach światowej literatury przedmiotu

Poniżej omówiono wybrane zachodnie koncepcje dotyczące systemów zarządzania. Jednym z pierwszych teoretyków, którzy użyli pojęcia „system zarządzania”, był R. Likert. W ramach swoich badań w zakresie skutecznych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach rozwijał on koncepcję zarządzania partycypacyjnego. Rozróżnił cztery typy zachowań przywódczych, które określał właśnie mianem „systemów” [Likert 1961]: system 1 – *exploitative authoritative*, system 2 – *benevolent authoritative*, system 3 – *consultative*, system 4 – *participative group*.

Zdaniem T. Petersa systemy zarządzania zwykle obejmują systemy planowania (strategicznego i operacyjnego), systemy podejmowania decyzji inwestycyjnych, systemy budżetowania i systemy personalne. Tak rozumiane systemy stanowią, jego zdaniem, ramę dla prawie wszystkich ważnych interakcji zarządczych. Ramę, która pozwala na nowe sposoby kształtowania wartości, kultury, charakteru i wyróżniających kompetencji przedsiębiorstwa [Peters 1980, s. 9]. S. Ghoshal i Ch. Bartlett w obrębie systemów zarządzania rozróżniają z kolei systemy planowania strategicznego, systemy kontroli oraz systemy informacyjne [Bartlett, Ghoshal 1995, s. 135]. E. Flamholtz zalicza do nich natomiast systemy planowania, organizowania, rozwoju kadry zarządzającej oraz kontroli [Flamholtz, Hua 2002, s. 74].

T. Peters uważa, że zestaw systemów zarządzania jest najważniejszym, najczęściej ukrytym przekaznikiem znaczenia (więc i charakteru) organizacji biznesowych. Traktuje on systemy zarządzania jako język organizacji, a menedżerowie większość swego czasu spędzają, pracując z systemami zarządzania. Analizując wewnętrzną budowę systemów, przedstawia komponenty systemu zarządzania. Komponenty te porządkuje w trzy klasy, reprezentujące trzy różne poziomy abstrakcji, z których każdy dostarcza szczególnej perspektywy widzenia całokształtu wszystkich systemów zarządzania w przedsiębiorstwie. Do tych trzech klas należą: „kierunkowskazy” (*directional signals*), fazy procesu (*process phases*), narzędzia zarządzania (*management tools*) [Peters 1980, s. 5].

Kierunkowskazy obejmują orientację biznesową (*business focus*) oraz normy i wartości. Orientacja biznesowa wskazuje te elementy środowiska działania firmy, które są kluczowe dla jej istnienia. Normy i wartości stanowią drugą grupę kierunkowskazów w systemach zarządzania. Wyodrębnienie wśród komponentów systemu zarządzania faz procesu wynika z przekonania T. Petersa, że systemy zarządzania są „maszynami” do rozwiązywania problemów. Proces rozwiązywania problemów daje się uporządkować w kilka podstawowych faz, które w tym sensie wpływają na konstrukcję systemu zarządzania. Do faz tych zalicza on: identyfikację problemu, rozwiązanie problemu, eliminowanie problemu, interpretację [Peters 1980, s. 10]. Ostatnim z komponentów systemu zarządzania są – według Petersa – narzędzia zarządzania, do których zalicza on: osobiste działania (*personal actions*), strukturyzowanie forum (*forum structuring*), mechanizmy nagradzania (*reward mechanisms*) [Peters 1980, s. 10].

Sposób rozumienia przez T. Petersa pojęcia systemów zarządzania w kontekście innych składowych konstruujących organizację można pełniej zrozumieć na podstawie zaproponowanej przez tego autora, wspólnie z R. Watermanem i J. Phillipsem koncepcją modelu „7-S” organizacji. Przez systemy zarządzania rozumieją oni wszystkie procedury formalne i nieformalne, które powodują, że organizacja może na bieżąco funkcjonować [Waterman, Peters, Phillips 1980, s. 21]. Również H. Mintzberg odwołuje się do powyższej koncepcji w celu zobrazowania składowych organizacji. Jak widać z powyższej charakterystyki, zarówno koncepcja systemów zarządzania opracowana przez samego T. Petersa, jak i tego autora wspólnie z R. Watermanem i J. Phillipsem nie jest w pełni adekwatna do tego, co pod tym pojęciem rozumiemy w polskiej literaturze przedmiotu. System w ujęciu zaprezentowanym powyżej jest oczywiście czymś więcej niż tylko metodą zarządzania, gdyż obejmuje techniki postępowania kierowniczego, procedury działania, ale również – w koncepcji T. Petersa – kluczowe na poziomie całej organizacji normy i wartości. Jednakże już w opracowanej wspólnie z R. Watermanem koncepcji „7-S” zarówno wartości, jak i struktury traktowane są jako odrębne elementy konstrukcyjne organizacji.

Przyjmując jednak, że organizacje we współczesnych gospodarkach rynkowych funkcjonują na konkurencyjnym, globalnym rynku, to – niezależnie oczywiście od wszelkich różnic wynikających z branży, wielkości i specyfik kulturowych – można założyć, iż wszędzie da się wyodrębnić byty wyższego rzędu, rozważane w kontekście całościowej sfery i koncepcji zarządzania danym przedsiębiorstwem. Prowadzić to może do pewnej niejednoznaczności, przejawiającej się w przypadkach specyficznego dla danego przedsiębiorstwa całokształtu regulatorów sfery zarządzania. Opisuje się je bowiem czasami w liczbie pojedynczej, czego przykładem może być choćby system zarządzania Toyoty (określany mianem *Drogi Toyoty*), traktując go jako kompleksowy, całościowy byt, określający sposób zarządzania tym przedsiębiorstwem [Liker 2005, s. 77].

W pracach współczesnych autorów amerykańskich na potrzeby problematyki poruszanej w tym miejscu używa się jednak również innych określeń, których zakres pojęciowy jest bliski mojemu rozumieniu systemu zarządzania. Odwołując się do dwóch przykładów, można wskazać określenie architektury organizacyjnej (*organizational architecture*), stosowanej przez D.A. Nadlera i M.L. Tushmana [Nadler, Tushman 1997], oraz infrastruktury organizacyjnej (*organizational infrastructure*), stosowanej przez E. Flamholtza [Flamholtz, Hua 2002].

D. Nadler i M. Tushman używają pojęcia architektury organizacyjnej do metaforycznego określenia modelu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwa. W ramach architektury organizacyjnej wyodrębniają oni cztery składowe [Nadler, Tushman 1997, s. 8]: cel, materiał strukturalny, projekt organizacji, technologie wspierające. Cel w tym rozumieniu odnosi się do cech, jakie powinna mieć organizacja, aby możliwe było osiągnięcie celów zasadniczych przedsiębiorstwa. Autorzy jako przykładowe cechy podają: szybkość działania, innowacyjność, orientację na klienta czy też radykalnie podniesioną wydajność. Jako materiał strukturalny traktują technologię informacyjną oraz pracę zespołową. Projekt organizacji rozumieją klasycznie, natomiast jako technologie wspierające traktują: umiejętności przywódcze, metody doboru i rozwoju pracowników, metody oceny i nagradzania oraz techniki rozwijania zdolności do zbiorowego uczenia się [Nadler, Tushman 1997, s. 9].

Jak widać z przywołanych w tym punkcie koncepcji, pojęcie systemu zarządzania jest rozumiane bardzo różnorodnie zarówno w polskiej, jak i anglojęzycznej literaturze przedmiotu. Nawiązując do L. Krzyżanowskiego, można skonstatować, że jest to zjawisko naturalne, gdyż w zależności od perspektywy celu oraz relacji porządkujących możliwa jest różna selekcja obiektów danej organizacji, wchodzących w skład jej systemu zarządzania. Jeżeli jednak przyjąć, iż mówiąc o systemie zarządzania, odnosimy się w rzeczywistości do jednego tylko podsystemu organizacji, w dodatku takiego, który ma niemalże identyczne cele w każdym przedsiębiorstwie, warto podjąć próbę wypracowania uniwersalnej definicji pojęcia „system zarządzania”.

2.2. Dorobek polskich nauk o zarządzaniu

W polskiej literaturze przedmiotu jako pierwsi pojęcie systemu zarządzania wprowadzili w latach 70. A.K. Koźmiński i J. Gościński. Pierwszy z autorów zdefiniował system zarządzania poprzez jego rolę w funkcjonowaniu organizacji oraz przejawy jego działania. Zwrócił on uwagę na to, iż system zarządzania pełni funkcję nadrzędną wobec pozostałych podsystemów organizacji. Wynika z tego, iż reguluje działanie tych podsystemów, regulując jednocześnie sam siebie. Jego funkcjonowanie przejawia się zaś zachodzeniem w organizacji procesów informacyjno-decyzyjnych [Koźmiński 1971]. Jako podstawowe elementy systemu zarządzania A.K. Koźmiński wymienił [Koźmiński 1971]:

- a) mechanizmy ludzkiego zachowania,
- b) role społeczne i organizacyjne,

- c) system informacyjny,
- d) mechanizmy kierowania zespołami pracowniczymi,
- e) czynniki techniczne.

W pracy poświęconej projektowaniu systemów zarządzania J. Trzcieniecki definiuje system zarządzania jako podsystem instytucji będący zbiorem współdziałających ze sobą, wzajemnie powiązanych elementów służących zapewnieniu osiągnięcia celów instytucji, doborowi metod i środków działania, powiązaniu i zharmonizowaniu działań indywidualnych i zespołowych. Tak rozumiany system zarządzania warunkuje to, jak swoje zadania realizuje podsystem wykonawczy. Wychoząc z systemowego podejścia do opisu organizacji, autor ten stwierdza również, że zarządzanie w najbardziej ogólny (systemowy) sposób określić można jako realizowanie procesu doprowadzenia określonego systemu do wcześniej wyznaczonego nowego stanu przez oddziaływanie na jego zmienne [Trzcieniecki 1980, s. 18].

Według T. Mendla i H. Witzcaka system zarządzania jest spójnym zbiorem zasad, celów i kryteriów, a także środków i metod podejmowania decyzji, wywierania niewykonawczego wpływu oraz kontrolowania. Struktura rodzajowa systemu zarządzania obejmuje według wspomnianych autorów takie czynniki zarządzania, jak [Witzcak, Mendel 1982]:

- 1) zasady zarządzania,
- 2) wymagania i ograniczenia,
- 3) role organizacyjne i kierownicze,
- 4) środki zarządzania,
- 5) metody i techniki zarządzania,
- 6) organizacja systemu zarządzania.

A. Stabryła w latach 80. ubiegłego wieku w swych pracach na temat systemowej analizy procesu zarządzania twierdził, iż system zarządzania może być rozpatrywany w aspekcie zarówno statycznym, jak i dynamicznym. W tym pierwszym przypadku ma charakter statyczno-strukturalny, obejmujący stanowiska kierownicze, zbiór uprawnień decyzyjnych czy strukturę jednostek organizacyjnych. W drugim natomiast można go opisać jako dynamiczny proces zarządzania z jego układami informacyjno-decyzyjnymi i funkcjami zarządzania. Sam system zarządzania jest – według tego autora – podsystemem systemu wytwórczego, który opisują następujące cechy [Stabryła 1984, s. 10]:

- 1) spełnia funkcje: identyfikacji, decydowania rozkazodawczego, organizowania i kontrolowania;
- 2) stanowi organ składający się ze stanowisk kierowniczych oraz funkcjonalnych, zgrupowanych w zespołach pracowniczych, które tworzą komórki organizacyjne bądź większe jednostki organizacyjne;
- 3) ma określony zakres uprawnień decyzyjnych ze względu na obiekt zarządzania.

Zgodnie z powyższą koncepcją system zarządzania charakteryzowany jest przez zbiór czynników decyzyjnych oraz przez sam proces zarządzania. Czynniki decy-

zyjne dotyczą oddziaływania poszczególnych szczebli zarządzania zarówno 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 [Skalik, Bełz 2007].

Kolejną próbą stworzenia definicji pojęcia „system zarządzania” jest koncepcja zaproponowana przez L. Krzyżanowskiego. Definiuje on system zarządzania jako uporządkowany zbiór instrumentów, reguł i procedur zarządzania oraz aparat zarządzający organizacją, który jest powiązany z jej otoczeniem rozlicznymi wzajemnymi relacjami. Instrumenty, reguły i procedury zarządzania tworzą conceptualną warstwę systemu zarządzania, natomiast składające się na aparat zarządzający kadry kierownicze z ich wyposażeniem materialno-techniczno-informatycznym tworzą jego warstwę materialną w szerokim znaczeniu tego terminu [Krzyżanowski 1994, s. 227].

Charakteryzując warstwę conceptualną, L. Krzyżanowski opisuje kolejne jej składowe. Rozdziela więc instrumenty zarządzania na bezpośrednie – wpływające wprost na zachowania pracowników, oraz pośrednie – zorientowane na kształtowanie hierarchii wartości, postaw lub interesów, a za ich pośrednictwem wywierające wpływ na organizacyjne zachowania uczestników. Odnosząc się do reguł zarządzania, autor wyodrębnia dwa elementy: (a) zasady konstruowania i modyfikacji planów, (b) reguły kształtowania formalnej struktury organizacji, w tym reguł formowania komórek organizacyjnych, zasady poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, dostępu do informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji, a więc podziału ról organizacyjnych, w tym władzy w organizacji. Charakteryzując ostatni element warstwy conceptualnej systemu zarządzania, jakim są procedury, L. Krzyżanowski wyróżnia natomiast: (a) procedury podejmowania i optymalizacji decyzji kierowniczych, (b) procedury technologiczne, technologiczno-organizacyjne i technologiczno-ekonomiczne, (c) procedury organizacyjne i organizatorskie, (d) procedury kadrowo-płacowe, (e) inne procedury i techniki badania zachowań organizacyjnych, wpływania na zachowania, ujawniania i rozwiązywania konfliktów organizacyjnych itp. [Krzyżanowski 1994, s. 226].

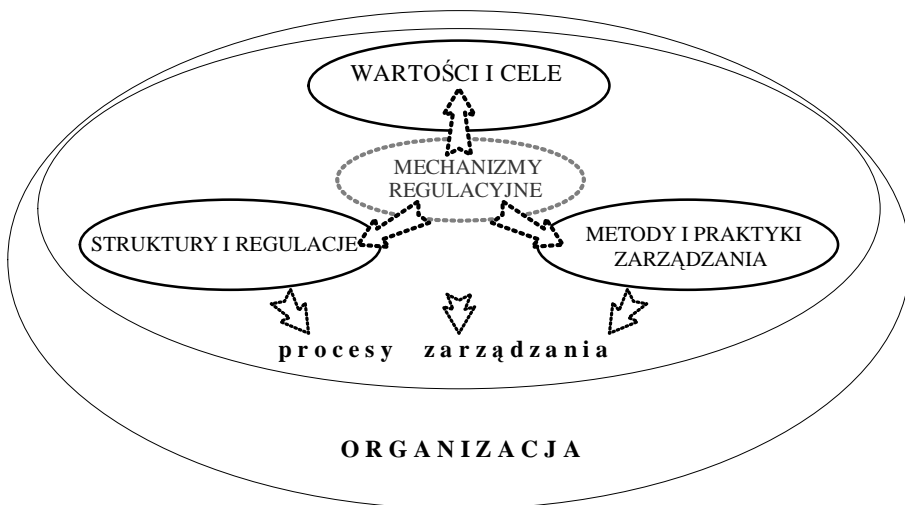
3. Propozycja definiowania pojęcia system zarządzania

Na podstawie zaprezentowanych wcześniej koncepcji, mimo dzielących je różnic, można wskazać istotne, pojawiające się w różnych definicjach elementy konstytuujące system zarządzania, takie jak: cele i oczekiwania kluczowych interesariuszy, wartości i normy wyznaczające ramy działania, struktura organizacyjna, funkcje kierownicze, metody i narzędzia zarządcze. Wszystkie takie elementy muszą być oczywiście powiązane ze sobą wielostronnymi relacjami zgodnie z ogólnym rozumieniem pojęcia system. Dodatkowo powinny występować elementy składowe, których

rolą jest stymulowanie dostosowywania się systemu do zmieniających się wymogów środowiska, w jakim działa przedsiębiorstwo. I w końcu cała struktura definicji pojęcia powinna pozwalać na łatwą, rozłączną interpretację poszczególnych składowych, a dzięki temu na diagnostyczne i projektowe jej zastosowanie do rozwiązywania praktycznych problemów przedsiębiorstw.

W oparciu o powyższe rozważania proponuję przyjęcie definicji, według której system zarządzania to całokształt: wartości i celów, regulacji i struktur, metod i praktyk zarządzania oraz wynikających z mechanizmów regulacyjnych relacji między nimi, który to całokształt warunkuje sposób realizacji procesu zarządzania. Proces zarządzania rozumiany jest w tym kontekście jako ciągły i zorganizowany zespół wszelkich działań informacyjno-decyzyjnych i koordynacyjnych służących osiągnięciu celów organizacji.

Z zaprezentowanej definicji wynika czteroskładnikowy model systemu zarządzania, którego schemat poglądowy przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Model systemu zarządzania

Źródło: [Bełz 2011].

Pierwotna wersja tej definicji została stworzona w Katedrze Projektowania Systemów Zarządzania w latach 2004-2005 (zob.: [Skalik, Bełz 2007]). Co ciekawe, w trakcie opracowywania pierwotnej wersji tej definicji najdłużej opracowywaną składową były właśnie, określane roboczo przez wiele miesięcy jako „czwarty element” czy nawet „libido organizacji”, mechanizmy dostosowawcze. W proponowanej powyżej zmodyfikowanej wersji definicji systemu zarządzania główna różnica sprowadza się do drobnej semantycznie, choć kluczowej znaczeniowo roli mechanizmów regulacyjnych w stymulowaniu relacji między trzema składowymi syste-

mu (wartościami i celami, regulacjami i strukturami oraz metodami i praktykami zarządzania). Istota tej różnicy sprowadza się do tego, iż jeśli system zarządzania ma spełniać jedno z podstawowych kryteriów każdego systemu, tzn. cechować się wzajemnym powiązaniem tworzących go obiektów, to znaczy, że muszą w nim występować mechanizmy regulacyjne. Jeśli ich nie ma, analizowany układ nie spełnia warunków bycia systemem zarządzania, a jest jedynie statycznym zbiorem ważnych w określonym momencie wyznaczników procesu zarządzania, których adekwatność do wymogów otoczenia i wnętrza organizacji, a także wzajemna spójność są wątpliwe. Natomiast im mechanizmy regulacyjne są sprawniejsze, tym bardziej responsywny i elastyczny staje się system zarządzania. We współczesnych realiach rynkowych i technologicznych funkcjonowania przedsiębiorstw takie rozróżnienie oddaje istotę elastyczności systemu zarządzania przedsiębiorstwem [Bełz 2011].

Cztery główne składowe prezentowanego modelu można podzielić na dwie części, stanowiące dwa wymiary systemu: wymiar stabilizujący organizację oraz wymiar ją dynamizujący (transformujący). Do pierwszego zaliczam wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania. Odrębny w tym sensie, choć nierozzerwalnie powiązany z nim, jest wymiar dynamizujący, który można określić też jako transformujący, który tworzą mechanizmy regulacyjne. Oba zastosowane pojęcia, tzn. „dynamizujący” oraz „transformujący”, wydają się adekwatne dla określenia tego wymiaru, jednakże w związku z rozpowszechnionym w literaturze przedmiotu innym zastosowaniem tego pierwszego (zob.: [Rutka 1996, s. 20]) zasadne wydaje się oparcie na pojęciu „transformujący”. Poniżej w dwóch kolejnych punktach zostaną pokrótce omówione wszystkie cztery składowe.

3.1. Składowe stabilizujące systemu zarządzania

Wartości i cele wynikają z podstawowych założeń i aspiracji twórców i właścicieli danej organizacji, a także – 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, innowacyjność, skuteczność czy też oszczędność. Istnieją organizacje, w których wartości, jako stabilny fundament ich funkcjonowania, w dużym zakresie dotyczą procesu zarządzania i zachowań ludzi. Są nimi m.in.: praca zespołowa, otwartość na zmiany, otwarta komunikacja, wzajemne zaufanie czy też opieka nad pracownikami i pomoc im. 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 [Bełz 2011].

Wartości w tym rozumieniu nie są tożsame z wartościami kulturowymi i kulturą organizacji. Po pierwsze bowiem – świadomie kształtowane wartości w procesie zarządzania odnoszą się – według klasyfikacji P. Lencioniego – głównie do warto-

ści kluczowych, obowiązkowych i aspiracyjnych, nie oddziałując lub w niewielkim stopniu oddziałując na wartości samoistne (zob.: [Lencioni 2002, s. 114]). Po drugie – same wartości nie są równoznaczne z kulturą organizacyjną, co zaznaczone zostało już wcześniej w odniesieniu do koncepcji E. Flamholtza.

Drugim – nie mniej ważnym – członem tej składowej są cele organizacji. Nawigując do podstaw podejścia systemowego, warto zaznaczyć, że bez jasności co do celów organizacji i procesu zarządzania trudno też mówić o systemie zarządzania. Nie sposób nie odwołać się w tym kontekście również do A. Chandlera i wskazanego przez niego priorytetu celów nad strukturą [Chandler 1962], gdyż niewątpliwie cele wspierane wartościami stanowią strategiczny kierunkowskaz dla bieżących działań menedżerskich, ale również nadają sens pozostałym dwóm składowym systemu zarządzania [Bełz 2011].

Regulacje i struktury, jako druga składowa systemu zarządzania, są zbiorem zasad funkcjonowania organizacji, które określają hierarchię, umiejscowienie uprawnień do podejmowania decyzji, polityki, zakresy obowiązków, instrukcje, więzi organizacyjne, stopień standaryzacji i formalizacji oraz procesy i procedury. Zasady te mogą być ukształtowane w sposób bardzo szczegółowy i jednoznaczny oraz podlegać dużej formalizacji. Mogą też 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 zaliczono: charakter i rozmieszczenie władzy w organizacji, cykl życia oferowanych produktów i usług, wielkość i etap rozwoju organizacji, środowisko, w jakim ona działa, formę prawną i rodzaj własności, charakter realizowanej strategii oraz posiadane zasoby.

Składowa ta łączy statycznie opisany projekt organizacji z rozmieszczeniem władzy i podziałem obowiązków z dynamiczną architekturą kluczowych procesów i procedur wyrażających przyjęte praktyki wykonywania pracy. W ramach projektu struktur rozwiązywane są podstawowe dylematy modelu organizacyjnego, obejmujące m.in. określenie kryteriów grupowania stanowisk i komórek organizacyjnych na poszczególnych szczeblach zarządzania, a także konfiguracji, centralizacji i specjalizacji. W tym obszarze określony jest także rodzaj stosowanej struktury organizacyjnej wraz z odniesieniem do coraz częściej łamanej zasady jednoosobowego kierownictwa.

Regulacje definiują wymiar formalizacji przez całość przyjętej do stosowania dokumentacji organizacyjnej. W ich ramach opisywane są także procedury i procesy definiujące wymiar standaryzacji. Ta składowa nadaje organizacji formę wyznaczającą ramy działania dla wszystkich pracowników, a także kadry zaangażowanej w realizację procesu zarządzania [Bełz 2011].

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 rozumie się 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 zarówno na podstawie jej przejawów wewnątrz organizacji (a więc kultury danej organizacji), jak i poziomu kultury organizacyjnej środowiska, w jakim ta organizacja działa. Stymuluje ono bowiem stosowanie (bądź nie) określonych trendów i filozofii zarządzania [Skalik, Bełz 2007].

Określone w danej organizacji metody prezentują potocznie rozumiane „systemy zarządzania”, takie jak systemy zarządzania jakością, *lean management* czy *lean manufacturing*, *six sigma*, zarządzanie przez cele itp. Oczywiście oprócz tych „dużych” systemów organizacje stosują najczęściej sporą liczbę metod przeznaczonych dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych. Aby wymienić przykłady z różnych obszarów, można do nich zaliczyć: zarządzanie relacjami z klientem, wizualne zarządzanie przepływem pracy, 5S, zarządzanie przepływami gotówki, dostawy na czas, okresowe oceny pracownicze czy też systemy wynagrodzeń. Stosowane metody mogą również wynikać z systematyzacji głównych funkcji zarządzania, czego przykładami mogą być: systemy budżetowania, systemy kontrolingu, roczne i kwartalne plany operacyjne itp. Drugim członem tej składowej systemu są praktyki zarządzania, które można utożsamiać ze stosowanymi przez kierownictwo danej organizacji narzędziami zarządzania, wyodrębnione także przez Petersa w prezentowanej wcześniej koncepcji systemu zarządzania. Narzędzia te stanowią – jak zaznaczyłem wyżej – zaradcze *know-how*, którego przejawami są np.: stosowane metody prowadzenia rozmów, klaryfikacji uzgodnień, organizacji i prowadzenia spotkań, wypracowywania i podejmowania decyzji itp. Od poziomu zaawansowania i rozwoju tychże praktyk zależy zarówno ich liczba, jak i stopień rozpowszechnienia oraz jednolitości w skali całego przedsiębiorstwa.

Z perspektywy teorii równowagi organizacyjnej można założyć, że wymienione wyżej trzy składowe systemu zarządzania mają za zadanie utrzymywanie organizacji w stanie względnej równowagi dla przyjętych warunków zewnętrznych i wewnętrznych. W przypadku stabilnych, dojrzałych sektorów taki stan względnej równowagi może być bardzo rozciągnięty w czasie. Ugruntowuje to przyjęte rozwiązania co do wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania. Wymagane mogą być jedynie drobne ewolucyjne zmiany, dla których wystarcza słabe oddziaływanie mechanizmów regulacyjnych. Może jednak być tak, że warunki wewnętrzne lub zewnętrzne podlegają częstym lub głębokim przeobrażeniom, co powoduje, iż względne stany równowagi są niezwykle ulotne, a głównym wyzwaniem staje się redefiniowanie swojego modelu biznesowego oraz dostosowywanie do niego całej organizacji. W takiej sytuacji dynamizujące mechanizmy regulacyjne prowadzą do nieustannego burzenia i przebudowy opisywanych wyżej trzech składowych syste-

mu zarządzania. Wartości i cele, regulacje i struktury oraz metody i praktyki zarządzania, pełniąc funkcję stabilizatora modelu działania organizacji, podlegają więc nieustannemu, transformującemu (ewolucyjnie bądź rewolucyjnie) oddziaływaniu mechanizmów regulacyjnych.

Wszystkie trzy składowe stabilizujące łączy także wspólna cecha z perspektywy zjawiska dyfuzji wiedzy i procesów zarządzania wiedzą. Uwzględniając bowiem ich charakter, jako składowych stabilizujących system zarządzania, można zwrócić uwagę, iż procesy uczenia się i dyfuzji wiedzy we wszystkich trzech obszarach mają charakter eksploatacyjny. Cecha ta bazuje na wcześniejszej eksploracji wiedzy w ramach mechanizmów regulacyjnych, jednak odnosi się do wiedzy już pozyskanej. Wiedza ta musi wewnątrz organizacji podlegać procesom dyfuzji, tak aby została uwspólniona przez wszystkich członków organizacji w odpowiednich dla nich zakresach w celu strukturyzacji i standaryzacji procesu zarządzania. W ten sposób może zarówno podnosić sprawność tego procesu, jak i obniżyć związane z nim koszty transakcyjne [Bełz 2011].

3.2. Wymiar transformujący systemu zarządzania

Za zdolność do kształtowania nowych warunków równowagi oraz dostosowywania się do nich odpowiadają natomiast mechanizmy regulacyjne stanowiące wymiar transformujący systemu zarządzania. Ich rolą jest wywoływanie zarówno zmian adaptacyjnych, które mogą być przeprowadzone poprzez ewolucyjne zmiany systemu zarządzania, jak i zmian rewolucyjnych, których w ramach dotychczasowego systemu przeprowadzić nie można, gdyż wymagają one gruntownego przeprojektowania lub zaprojektowania od nowa kluczowych elementów systemu. Na taki systemowy charakter zmian zachodzących w organizacji zwracali już uwagę M. Crozier i E. Friedberg, dochodząc do wniosku, iż aby nastąpiła zmiana, przekształceniu musi ulec system, tzn. żeby ludzie ustanowili nowe stosunki między sobą i nowe formy kontroli działań [Crozier, Friedberg 1982, s. 356]. Wyrazem istnienia takich sił są m.in. dążenie do odnowy, rozwoju i wzrostu organizacji, wzajemne interakcje między powyższymi trzema składnikami stabilizującymi, a także zachodzenie rewolucyjnych zmian w całym systemie zarządzania.

M. Hammer do opisu tych mechanizmów używa pojęcia systemu głębokiego (*deep system*), którego celem jest rozpoznawanie zmian, jakie zachodzą w otoczeniu, analizowanie tych zmian oraz stymulowanie zjawisk dostosowawczych. Wspomniany autor przedstawia także propozycję strukturyzacji głębokiego systemu, opartej na trzech kluczowych procesach. Na podstawie porównania i krytycznej analizy tych różnych ujęć można przyjąć, iż za takie kluczowe procesy dostosowawcze należy uznać [Bełz 2011]:

- a) proces innowacji i inicjacji,
- b) proces transformacji i integracji,
- c) proces optymalizacji i standaryzacji.

Pierwszy z nich jest związany ze specyficznym postrzeganiem organizacji i jej otoczenia, które skupia się na wychwytywaniu – często słabych – bodźców w otoczeniu lub wewnątrz, wskazujących na pojawiające się okazje. Polega też na skojarzeniu kompetencji, które dostarczałyby dodatkowej wartości. Jest to proces „energetyzujący” organizację, stawiający wysokie wyzwania, ale i burzący dotychczasowy ład. Proces drugi koncentruje się na dynamice relacji międzyludzkich oraz leżących u ich podstaw potrzeb, dążeń i obaw. Oddziałując poprzez potencjał tkwiący w ludziach, zmierza do osiągnięcia celów stawianych w procesie innowacji i inicjacji. Proces ten jest zwrócony ku wnętrzu organizacji. Poprzez budowanie poczucia wspólnoty i zaangażowania aktywizuje ludzi do przyjmowania nowych postaw i zachowań, niezbędnych do powodzenia trwałej zmiany. Treścią trzeciego procesu – optymalizacji i standaryzacji – jest dążenie do zaprowadzania porządku i ładu wśród poszczególnych składowych organizacji, stanowiących podstawę jej skutecznego funkcjonowania. Ład i zorganizowanie odnoszą się do wszelkich zasobów, a więc również ludzkich. W rzeczywistości gospodarczej ład oznacza również właściwe relacje pomiędzy kosztami wszystkich zasobów a dostarczonymi przez nie efektami, co przekłada się na racjonalność kosztową i wydajnościową [Belz 2011].

Nawiązując ponownie do teorii równowagi organizacyjnej, można przyjąć, iż mechanizmy regulacyjne odpowiadają za poszukiwanie i wyznaczenie nowych poziomów równowagi. Od stopnia burzliwości otoczenia oraz dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa zależy więc oczekiwane natężenie mechanizmów regulacyjnych. Mechanizmy regulacyjne cechuje również jednoznaczny charakter procesów zarządzania i dyfuzji wiedzy. Jako składowa dynamizująca, wyznaczająca nowe poziomy równowagi, mają one bowiem do czynienia głównie z pozyskiwaniem i kreowaniem nowej wiedzy. Zarówno więc uczenie się, jak i dyfuzja wiedzy mają w tym przypadku charakter eksploracyjny.

4. Podsumowanie

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na kilka ogólnych cech takiego rozumienia pojęcia „system zarządzania”. Definicja ta jest wyrazem postrzegania systemu zarządzania jako uświadomionego abstraktu, kształtowanego w każdej organizacji przez kluczowe postaci w celu ustrukturyzowania oraz zestandaryzowania wszelkich działań zarządczych. Ma to prowadzić do realizowania procesu zarządzania – niezależnie od liczby kierowników w danej organizacji – w spójny, sprawny i efektywny sposób. W tym sensie człowiek nie jest elementem systemu zarządzania, ale w działaniach zarządczych stosuje się do celów, wartości, hierarchii, reguł oraz metod działania przyjętych w danej organizacji. Może również, na podstawie zdobywanych doświadczeń i wiedzy, sam wpływać i kształtować powyższe tak, aby podnosić sprawność procesu zarządzania, a co za tym idzie – efektywność organizacji.

Przedstawiona powyżej koncepcja definiowania pojęcia „system zarządzania” jest wyrazem przekonania o możliwości kompleksowego i jednorodnego ujęcia pod-

systemu organizacji, odpowiadającego za całą sferę informacyjno-decyzyjną oraz koordynacyjną. Nie oznacza to jednak odrzucania takich rozwiązań, jak systemy zarządzania jakością, systemy oszczędnej produkcji czy systemy zarządzania przez cele. Wszystkie one, będąc skoncentrowane na pewnych aspektach istotnych dla efektywnego funkcjonowania organizacji, powinny być ujmowane jako wyspecjalizowane podsystemy całościowego systemu zarządzania danej organizacji. Proponowana koncepcja stwarza możliwość uporządkowanej metodycznie, kompleksowej ich integracji w ramach przedsiębiorstwa na bazie wartości i celów, regulacji i struktur oraz metod i praktyk zarządzania. Uwzględnienie w tym procesie mechanizmów regulacyjnych powinno z kolei doprowadzić do osiągnięcia, często zagubionej, spójności warunkującej efektywność systemu zarządzania i całego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bartlett Ch., Ghoshal S., *Changing the role of top management: Beyond systems to people*, „Harvard Business Review” 1995, May-June, s. 132-142.
- Belz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Flamholtz E., Hua W., *Strategic organizational development and the bottom line: Further empirical evidence*, „European Management Journal” 2002, Vol. 20, No. 1, s. 72-81.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie systemowe*, PWE, Warszawa 1971.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Lencioni P., *Make your values mean something*, „Harvard Business Review” 2002, July, s. 113-117.
- Liker J., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Nadler D.A., Tushman M.L., *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York-Oxford 1997.
- Peters T., *Management systems: The language of organizational character and competence*, „Organizational Dynamics” 1980, Vol. 9, No. 1, s. 3-26.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Skalik J., Belz G., *Istota systemu zarządzania w procesie kształtowania i rozwoju organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1184, AE, Wrocław 2007, s. 17-26.
- Stabryła A., *Analiza systemowa procesu zarządzania*, PAN, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1984.
- Trzcieniecki J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1980.
- Waterman R., Peters T., Phillips J., *Structure is not organization*, „Business Horizons” 1980, June, s. 14-26.
- Witczak H., Mendel T., *Projektowanie systemów zarządzania*, Skrypty uczelniane nr 314, AE, Poznań 1982.

UNDERSTANDING MANAGEMENT SYSTEMS

Summary: Development and improvement of organization requires efficient management. History as well as present problems of enterprises highlight the important role of so called management systems. The concept of management systems, although recalled so often, has not obtained unambiguous and commonly recognized definition. This article presents selected explanations of the concept from Polish and world literature and suggests the proposal for defining management system, which becomes a conceptual basis for the authors of the consecutive articles in this research paper.