

Zbigniew Malara

Politechnika Wrocławska

SYSTEM ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ METODY JEGO DOSKONALENIA. UWAGI METODYCZNE

1. Wstęp

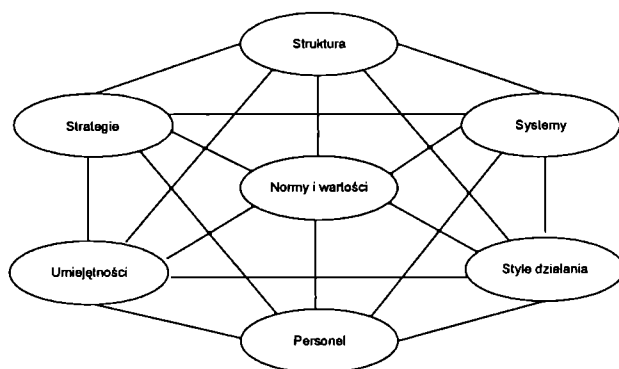
W literaturze przedmiotu i w rzeczywistości organizacyjnej utrwalił się pogląd, iż warunkiem skutecznego działania przedsiębiorstwa jest zdolność do działań adaptacyjnych w otoczeniu, umożliwiających jego przetrwanie oraz rozwój. Wielkość i tempo zmian otoczenia, a zwłaszcza ich gwałtowność, powoduje skutki, które Ansoff [1985, s. 67] określa jako „zjawisko utraty równowagi organizacyjnej”. Przejawia się to narastającymi trudnościami działania przedsiębiorstwa i wzrostem liczby jego elementów w coraz większym stopniu niedostosowanych do obowiązujących warunków – jego zdolność bowiem do skutecznego działania nie jest wystarczająca, aby przekroczyć próg możliwości adaptacyjnych. Innymi słowy, warunki działania sprawiają, że współczesne przedsiębiorstwo – aby sprostać wymaganiom stawianym przez otoczenie, zachowując przy tym sprawność i efektywność działania we wszystkich jego obszarach strategicznych – musi uzyskać równowagę funkcjonalną pomiędzy przedsiębiorstwem i otoczeniem. Stąd umiejętność identyfikacji bliższego i dalszego otoczenia oraz kształtowania swojej działalności zgodnie z jego wymaganiami – w stopniu tym większym, im większa jest zmienność otoczenia – jest podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa i głównym wyznacznikiem jego sukcesów [Malara 2001, s. 68].

Za zapewnienie owej równowagi odpowiada system zarządzania, umożliwiający w sposób ciągły adaptację, a tym samym utrzymywanie przedsiębiorstwa w zgodzie z wymaganiami otoczenia. Proces ten polega w gruncie rzeczy na permanentnej identyfikacji i usuwaniu zjawisk niepożądanych, pochodzących zarówno z samego przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczenia, a równocześnie decyduje o sprawności systemu zarządzania. Sprawność systemu zarządzania jest tym większa, im większa jest umiejętność wykrywania zakłóceń aktualnych i antycypacji przyszłych warunków oraz korygowania własnych reguł i metod działania.

2. System zarządzania – pojęcia i interpretacje

System zarządzania jest częścią składową (podsystemem) systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa. „Przez system zarządzania organizacją rozumiemy uporządkowany zbiór instrumentów, reguł i procedur zarządzania oraz aparat zarządzający organizacją, który powiązany jest z jej otoczeniem rozmaitymi relacjami” [Krzyżanowski 1995, s. 97]. Według tej definicji system zarządzania składa się z dwóch warstw: konceptualnej, która zawiera instrumenty, reguły i procedury zarządzania, oraz materialnej, którą tworzy kadra kierownicza wraz ze środkami materialnymi oraz technicznymi, składając się na aparat zarządzający. Uwzględniając powyższą interpretację oraz prace innych autorów, np. [Pełka 1997, s. 31], przyjmuje, że system zarządzania to powiązany zbiór podsystemów (obejmujących procesy podstawowe, pomocnicze i informacyjno-decyzyjne) służących do koordynowania działań w przedsiębiorstwie dla osiągnięcia jego celów. Ewentualne zmiany obejmujące procesy informacyjno-decyzyjne odnoszone są więc do zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwa.

Trudności i złożoność problemów, jakie napotyka wprowadzanie zmian w systemie zarządzania przedsiębiorstwa, właściwie ukazuje model, znany jako model 7-S [Mintzberg, Quinn 1993, s. 308-312], który na tle innych koncepcji kompleksyjnie ujmując elementy organizacji, mające znaczenie dla tego procesu (rys. 1)¹.



Rys. 1. Model 7-S. Systemowe ujęcie organizacji

Źródło: [Malara 2001, s. 91] za: [Mintzberg, Quinn 1993, s. 310].

Sposób, w jaki wyróżniono elementy systemu, zdaje się wskazywać, że one same pozostają w układzie statycznym i są jednakowo ważne. W praktyce tak się nie zdarza, układy elementów są bowiem różne, zależnie od charakteru organizacji

¹ Model 7-S zbudowali: Waterman Jr., Peters oraz Philips, zakładając, że podstawowe znaczenie dla skuteczności zmian w organizacji mają związki zachodzące między siedmioma elementami organizacji: strukturą, strategią, systemami, stylem działania, personelem, umiejętnościami i wartościami. Model znany jest jako 7-S, składa się on bowiem z siedmiu elementów, których nazwy w języku angielskim zaczynają się na literę S (por. [Mintzberg, Quinn 1993, s. 308-314]).

oraz od typu (stopnia dynamiki) zmian. Niemniej można przyjąć, że model 7-S – choć uproszczony – odwzorowuje układ zależności występujących w nim elementów i przybliża zrozumienie procesów zmian, wskazując, iż istota tej koncepcji tkwi we wzajemnych i właściwych relacjach oraz w dostosowaniu się do siebie elementów układu. Biorąc dodatkowo pod uwagę to, że na kształtowanie się owych relacji mają także wpływ: burzliwe otoczenie oraz nie zawsze dające się przewidzieć zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie jako całości, to wywołane trudności w określeniu owych związków – praktycznie problem ujmując – muszą powodować problemy z ich identyfikacją i opisem.

Dotychczasowe rozważania upoważniają do sformułowania kilku refleksji:

- Zadaniem systemu zarządzania jest zapewnienie równowagi funkcjonalnej pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem. Aby temu sprostać, musi on pozostawać w równowadze organizacyjnej i dostosować składowe systemu tak wzajem, jak i wobec wymagań otoczenia przedsiębiorstwa.
- Zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwa odnoszone są do wszystkich jego składowych, gdyż podobnie jak całe przedsiębiorstwo, system zarządzania tworzy się i rozwija jako całość.
- Elementy systemu zarządzania wzajemnie się determinują i są od siebie zależne. Gdy zmianie podlega któryś z elementów systemu, wpływa to na pozostałe składowe, a to oznacza, że i one ulegają zmianie.
- Odpowiedni wybór zmiany odnoszony do jej typu, modelu, sposobu i podejścia oraz do logiki zarządzania zmianą, sprzyja osiąganiu wyników o cechach racjonalnych i możliwych do oceny w sensie skutków.
- W przedsiębiorstwie znajdują się różne obszary funkcjonalne, powiązane i wzajemnie zależne, a system zarządzania jest jednym z nich. Stąd zmiany w jego obszarze powodują konsekwencje w postaci zmian, które należy uwzględnić w pozostałych sferach działalności przedsiębiorstwa.

3. Doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwa

Wszelkie zmiany w przedsiębiorstwie, aby były skuteczne, wymagają także dostosowania (zmian) w obrębie systemu zarządzania. Celem tych zmian jest poprawa ogólnie pojmowanej efektywności działania przedsiębiorstwa [Thierry 1995, s. 27] oraz jego dojrzałości organizacyjnej. Podstawowe trudności we wdrażaniu zmian wynikają ze złożoności samego problemu. Jest on bowiem skomplikowany, jest pochodną złożoności funkcjonowania przedsiębiorstwa i obejmuje zagadnienia związane z organizacją w sensie rzeczowym i atrybutowym oraz związane z procesem zarządzania.

Złożony charakter procesu dostosowania, wykorzystujący różnorodność procedur metodycznych, sprawia, że jego przebieg, uwarunkowania, a zwłaszcza ocena wyników, są trudne do kwantyfikowania, a dynamika oraz rodzaj i kierunek zmian powodują, że skutki zmian daje się bardziej odczuć, niż zmierzyć.

Oprócz uwarunkowań pochodzących z otoczenia na proces zmian wpływają także procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, takie jak: poziom zarządzania zmia-

nami, zdolność i umiejętność zarządzania wprowadzaniem zmian, kultura organizacyjna, a także postawa kadry kierowniczej wobec zmian [Burnes 1992, s. 130].

Uwarunkowania dalsze i bliższe w otoczeniu przedsiębiorstwa sprowadzają istotę dokonywania zmian w sferze systemu zarządzania do takiej ingerencji w jego strukturę, aby owe przeobrażenia przebiegały zgodnie z logiką zmiany. Przebieg procesu zmian zależeć więc będzie od wyboru: typu i modelu zmiany, podejścia do procesu zmian i sposobu ich dokonywania oraz określenia struktury i logiki przyjętych procedur dokonywania zmian, a także zapewnienia warunków do sprawnego kierowania przebiegiem zmian.

4. Typy i modele zmian w organizacji

Bliższe i dalsze otoczenie sprawia, że w organizacji mogą wystąpić dwa zasadnicze typy zmian: ewolucyjne (stopniowe) oraz rewolucyjne (radykalne). W literaturze spotyka się także podział na zmiany odcinkowe oraz zmiany kompleksowe [Burnes 1992, s. 131]. Podstawą ich różnicowania jest tempo oraz skala zmian, a także ich stosunek do przeszłości. Odnosi się to także do zjawiska zmiany w obrębie systemu zarządzania.

Wybór modelu zmiany będzie zależał od jej rodzaju oraz filozofii ujmowania problemu zmian przez kadrę zarządzającą, odpowiedzialną za zmiany. Burnes wymienia trzy podstawowe modele zmian [1992, s. 132] i tak je opisuje: Model Badań Aktywnych (The Action Research Model), Model Trzech Kroków (The 3 Steps Model) oraz Wielofazowy Model Zaplanowanej Zmiany (The Phases of Planned Change Model).

- Model Badań Aktywnych², autorstwa Levina, jest oparty na trzech założeniach: efektywność procesu zmian wymaga wielu powtórzeń systematycznych i racjonalnych analiz, podstawą procesu zmian jest uczenie się, wśród uczestników organizacji musi zaistnieć potrzeba zmiany.
- Model Trzech Kroków, także autorstwa Levina³, zakłada, że zachowania jednostek są podporządkowane normom i wartościom uznawanym przez grupę, do której przynależą, oraz że warunkiem utrzymania zmiany jest wprowadzenie i utrwalenie owych wzorców zachowań. W związku z tym nie wystarczy podać, w jaki sposób można osiągnąć pożądaną poziom rozwoju. Konieczne jest także określenie sposobów utrzymywania nowego stanu. Zmiana zachowań odbywa się etapami, w sposób skokowy [Burnes 1992, s. 163].

² Wielokrotna analiza problemu jest podstawą formułowania hipotez i projektowania działań. Uczestnicy procesu uczą się, biorąc udział w badaniach, ale też uczą się nawzajem od siebie, współpracując przy rozwiązywaniu problemu. Proces uczenia się jest warunkiem podstawowym w procesie zmiany zachowań i postaw, jakie powinny towarzyszyć wdrożeniu procesu zmian w organizacji. Proces zmiany zachowań ma charakter ewolucyjny i postępuje w miarę uczenia się [Burnes 1992, s. 161-162].

³ Autor modelu proponuje trzy formy postępowania przy przygotowaniu i wdrażaniu zmiany: 1) *odmrożenie* aktualnej sytuacji, 2) *osiągnięcie* nowego poziomu, 3) *zamrożenie* na nowym poziomie. Podobnie jak w poprzednim modelu, autor silnie podkreśla, że warunkiem powodzenia procesu zmian jest wola faktycznej zmiany wśród członków grup, których ta zmiana dotyczy. Poczucie potrzeby zmiany jest istotne we wszystkich trzech wymienionych fazach [Burnes 1992, s. 163].

- Wielofazowy Model Zaplanowanej Zmiany został opracowany przez Bullocka i Battenę jako rezultat badań serii 30 przypadków zaplanowanych zmian. W modelu tym autorzy opisali zmianę w dwóch kategoriach: etapu zmiany, wyrażającego fazę przemian dokonywanych w organizacji oraz metod stosowanych w trakcie wprowadzania zmian przy przechodzeniu z jednej fazy do następnej⁴. W tym modelu system zarządzania traktowany jest jako całość, nie zaś jako zbiór elementów. Do rozwiązywania konkretnego problemu, występującego w poszczególnych fazach, można stosować techniki OD⁵.

Przedstawione modele mają cztery cechy wspólne:

1. Warunkiem powodzenia procesu zmian jest świadomość potrzeby zmian przynajmniej u tej części uczestników, których ta zmiana dotyczy.
2. Nie przedstawiają one procesu przygotowania i wprowadzenia zmian jako procesu skończonego i przewidują cykliczność działań.
3. Charakter etapów i faz ma wymiar logiczny a nie chronologiczny, czyli jest możliwość powrotu do dowolnej fazy i korekty procesu zmian.
4. Zakładają one konieczność stworzenia warunków do utrwalania wprowadzonych zmian odnośnie do nowych zachowań i zapobiegania powrotowi do dawnych zachowań.

Dalsza analiza przedstawionych modeli nasuwa następne dwa spostrzeżenia:

1. Dwa pierwsze z nich, a mianowicie Model Badań Aktywnych oraz Model Trzech Kroków, najlepiej odpowiadają warunkom zmiany ewolucyjnej. Wielofazowy Model Zaplanowanej Zmiany adaptuje się lepiej do projektowania i wdrażania całościowych zmian o rewolucyjnym charakterze.
2. Modele nie konkurują ze sobą, a raczej są wzajemnie komplementarne, co uzasadnia ich stosowanie łączne⁶.

5. Podejścia i sposoby dokonywania zmian

Praktyka prowadzenia wszelkich zmian w obrębie systemu zarządzania dostarcza spostrzeżeń, iż działania w tym zakresie mają często charakter sytuacyjny, mniej zaś systematyczny. Odnosi się to zwłaszcza do zmian rozległych i dotyczy całościowego podejścia do zmian i sięgających w głąb przebiegających tam procesów. Stąd sprawne zarządzanie procesem zmian wymaga jego ustrukturyzowania.

⁴ Wyróżniono cztery podstawowe fazy procesu postępowania i wprowadzania zmiany: 1) poszukiwanie (*exploration*) – uświadomienie potrzeby zmiany, 2) planowanie (*planning*) – opracowanie celów zmiany, 3) działanie (*action*) – określenie zasad zarządzania procesem wprowadzania zmian, 4) integracja (*integration*) – wprowadzanie nowych zachowań [Burnes 1992, s. 164].

⁵ OD (*organizational development*) – zbiór technik doskonalenia organizacji identyfikujących cele uczestników organizacji z ich celami. Rezultatem stosowania tych technik jest wzrost efektywności systemu i rozwój potencjału jej uczestników [Harvey, Brown 1997, s. 164].

⁶ W tym wypadku zmiana radykalna składa się z wielu zmian stopniowych. Przyjmując sposób podejścia do rozwiązania złożonego problemu, określony w Modelu Zaplanowanej Zmiany, można wykorzystać zasady obowiązujące np. w Modelu Badań Czynnych do rozwiązywania elementarnego zagadnienia, będącego fragmentem zmiany radykalnej.

Logika różnych podejść jest bardzo podobna i od dawna opisywana w literaturze. Proces rozpoczyna się rozpoznaniem potrzeby zmiany, a następnie przebiega (różnie uszczegółowione) etapy: definiowania problemu, opracowania rozwiązania, wdrożenia oraz oceny.

Mimo podobieństw owe podejścia różnią się. Powszechnie rozróżnia się dwa główne podejścia do modelowania zmian: odgórne oraz oddolne. Podejście odgórne polega najogólniej na tym, że kreatorem zmian, począwszy od inicjatywy, poprzez projekt i realizację, aż po ich ocenę, jest kadra zarządzająca. Wszelkie dalsze rozstrzygnięcia są pochodnymi tak narzuconego wzorca. Podejście ma zatem charakter podmiotowy w tym sensie, że kładzie się w nim nacisk na działania formalne jednostek i grup w organizacji, realizujących cele kierowania. Podejście oddolne preferuje natomiast kompleksową wizję celów i zadań, uznając je za zasadniczą konstrukcję ustalania zmian i określania podstawowych reguł organizacyjnych. W rozwiązaniu tym dominują aspekty przedmiotowe, uwypuklające instrumentalny charakter elementów systemu zarządzania, postrzeganych jako narzędzia (środki) realizacji konkretnych zadań w przedsiębiorstwie.

Oprócz oddolnego i odgórnego podejścia do zmian mogą być stosowane dwa ogólne, oparte na przeciwstawnych podstawach metodologicznych, sposoby ich implementacji: diagnostyczny oraz prognostyczny. W sposobie diagnostycznym punktem wyjścia jest analiza dotychczasowego stanu systemu zarządzania, a jej wyniki są podstawą do zaproponowania własnych rozwiązań i wdrożenia ich do praktyki organizacji. Sposób prognostyczny jest przeciwieństwem podejścia diagnostycznego. O ile w podejściu diagnostycznym podstawę heurystyczną stanowiła obserwacja oraz rejestracja zjawisk i procesów w organizacji, o tyle sposób prognostyczny koncentruje się na prognozie dotychczasowych tendencji kształtowania się zjawisk i procesów w przyszłości oraz na projektowaniu zmian w systemie zarządzania, odpowiadających potrzebom teraźniejszości i przyszłości.

Niezależnie od opisanych sposobów i podejść w piśmiennictwie przedmiotu podkreśla się konieczność oparcia przebiegu działań na stałych, powtarzalnych czynnościach, składających się na metody dokonywania zmian. Owe zmiany winny być dokonywane systematycznie, z uwzględnieniem właściwej kolejności i treści poszczególnych faz [Sikorski 1988, s. 164]. Sikorski, wyróżniając fazy: przygotowawczą i realizacyjną, złożone z kilku etapów, powołuje się przy tym na rozmaite koncepcje metod dokonywania zmian, formułowane przez innych autorów, na przykład: Mikołajczyk, która wymienia trzy fazy: określania, poszukiwań i oceny zmian. Scheina, który także wyróżnia trzy fazy: odmrażania, zmieniania i zamrażania, oraz Trzcienieckiego, który przewiduje formę wstępną, podstawową oraz końcową. Jego zdaniem, ważne, aby proces ten zakończył się sukcesem.

Tak nakreślone podejścia pozwalają zmniejszyć niepewność, zwiększyć elastyczność i wrażliwość systemu zarządzania na zmiany zachodzące w otoczeniu, a to oznacza, że sprawne zarządzanie procesem zmian będzie polegało na włączeniu właściwych działań we właściwym momencie.

Wynika stąd, że ważnym czynnikiem kształtującym przebieg procesu dokonywania zmian jest precyzyjne przygotowanie organizacji do tego procesu, a więc:

stworzenie warunków, które będą sprzyjać opracowaniu projektu zmian, zapewnienie właściwego klimatu do wprowadzania zmian oraz ich wdrażanie w obrębie systemu zarządzania.

6. Konkluzje

Dotychczasowe rozważania oraz doświadczenia autora wyniesione z praktyki organizacyjnej pozwalają na dokonanie próby usystematyzowania poczynionych ustaleń, mających, jak się wydaje, kluczowe znaczenie dla przebiegu zmian, ich tempa i skuteczności wprowadzania w obrębie systemu zarządzania. Świadom, że lista refleksji i uogólnień pozostaje otwarta, poniżej przedstawiam syntezę refleksji, przyjmujących charakter ocen:

- Zmiany w obrębie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie są zjawiskiem szczególnym, wymuszonym przez wydarzenia związane z otoczeniem oraz wywodzące się z samego przedsiębiorstwa.
- Ze względu na wielość i dynamikę zmiennych otoczenia i uwarunkowań wewnętrznych, przebieg zmian w systemie zarządzania wymaga oparcia tego procesu na schemacie działań, tworzących logiczną i spójną całość i determinujących powodzenie ich wprowadzania.
- Mimo że każda zmiana przebiega w sposób wyjątkowy i jest silnie zależna od kontekstu działania przedsiębiorstwa (bliższego i dalszego), można założyć ogólną zgodność w podejściu do procesu zmian wynikających z podobieństwa przedmiotu działania, jedności systemów organizacyjnych oraz podobieństwa realizowanych w przedsiębiorstwach funkcji.
- Zmiany w obrębie systemów zarządzania tworzone są w oparciu o założenia i warunki wywodzące się ze strategii odnośnie do obszarów funkcjonalnych konkretnej organizacji.
- Celem i wynikiem działań wdrażających zmiany jest uzyskanie organicznych modeli organizacyjnych o uporządkowanej strukturze zarządzania, charakteryzujących się wysokim stopniem adaptacyjności do otoczenia.
- Przyjęte do praktyki rozwiązania są rezultatem działań, opartych na realizowanych programach zmian, choć o różnym zasięgu i skali wprowadzanych zmian, zależnie od potrzeb i możliwości danej organizacji.
- Odmienność warunków działania implikuje zróżnicowane podejście przedsiębiorstw do wymiarów podejmowanych zmian. Przedsiębiorstwa, których najszerzej rozumiany potencjał pozwala na działania doskonalące o szerszym zakresie, traktują zmiany w sferze systemu zarządzania kompleksowo, wyznaczając im zadania prorozwojowe. Przedsiębiorstwa o mniejszych możliwościach ograniczają zamiary dokonywania zmian do zadań, których zamiarem jest upatrywanie szans na przetrwanie oraz tworzenie mechanizmów adaptacyjnych do otoczenia.
- Wszelkie zmiany w obrębie systemów zarządzania to proces złożony, wymagający skoncentrowania wysiłków wszystkich uczestników organizacji (pracowników). Stąd procesy zmian w sferze systemu zarządzania organizacji przebiegają w różnym tempie, a towarzyszy im przy tym wiele przeszkód. Część z

nich, natury formalnej i organizacyjnej – odpowiednio wcześniej rozpoznana – może być usunięta przed przystąpieniem do realizacji zmian. Inne – o charakterze barier psychologiczno-społecznych, spowalniających proces zmian – przychodzi usuwać trudniej.

- Sprawność wprowadzanych zmian zależy głównie od tego, na ile organizacja postrzega konieczność ich dokonywania oraz na ile potrafi ocenić zakres i głębokość zmian oraz sposób, w jaki zmiany należy projektować i wdrażać. Sprawność i charakter dokonywania zmian jest więc wypadkową specyficznej inercji w odniesieniu do: realizacji założeń odnośnie do zmian, celów i działań kadry zarządzającej, związanych z formułowaniem programów zmian oraz oczekiwań i postaw załóg pracowników.
- Odpowiednie podejście do problemu oceny zmian uznawanych za właściwe oznacza: odejście od preferowania rozwiązań nie zawsze adekwatnych do aktualnego położenia przedsiębiorstwa; zaniechanie kontynuacji rozwiązań obowiązujących dotychczas bądź popartych niewielkimi zmianami, o kosmetycznym charakterze; rozwiązanie problemów psychologicznych i społecznych, uniemożliwiających skuteczne zespolenie działań zespołów pracowniczych wokół realizacji zamierzeń odnośnie do zmian.
- Ze względu na zmienność otoczenia przedsiębiorstwa wykazują, stałą potrzebę doskonalenia systemów zarządzania, a samo wprowadzanie zmian ma często charakter logiczny (intuicyjny) w miejsce działań o chronologicznym (systematycznym) charakterze.

7. Zakończenie

Z przedstawionych uwag wynika, że wszelkie zmiany, których celem jest doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwa, to proces złożony. Rozpoczyna się on od identyfikacji potrzeby dokonania zmiany oraz decyzji o konieczności ich przeprowadzenia, a kończy na wdrożeniu zmian i ocenie skutków, jakie przyniósł ten proces.

Od wyboru typu i modelu zmian, podejścia do procesu zmian i sposobu ich dokonywania oraz od przyjętej logiki dokonywania zmian, a także od zapewnienia warunków do sprawnego kierowania przebiegiem zmian, zależne jest powodzenie działań modernizacyjnych w obrębie systemu zarządzania.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Burnes B., *Managing Change. A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*, Pitman Publishing, London 1992.
- Harvey D.F., Brown D.R., *An Experiential Approach to Organization Development*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1997.
- Krzyżanowski L., *Nauki organizacji i zarządzania w Polsce w latach 1900-1995*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1995.
- Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

Mintzberg H., Quinn J.B., *The Strategy Process. Concepts, Practices, and Skills*, Allyn & Bacon, Boston 1993.

Pelka B., *Strategie rozwoju i strategie stymulujące restrukturyzację polskiego przemysłu do roku 2010*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1997, nr 6.

Thierry D., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Adaptacja pracowników do zmian*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1995.

Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji i instytucji*, PWE, Warszawa 1988.

MANAGEMENT SYSTEM AND METHODS OF ITS DEVELOPMENT. METHODOLOGICAL ADVISES

Summary

The paper concerns important aspects of management system of contemporary enterprise and its development. Rudimental conceptions, models and approaches and tools, useful in accomplishing changes within the management system are described. Finally any conclusions are given as well.