

**Jan Skalik, Grzegorz Belz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM**

---

**Streszczenie:** Przyjęcie systemowej konwencji postrzegania organizacji stworzyło nowe możliwości w zakresie regulacji przebiegu realizowanych w niej procesów. Pozwoliło na skoncentrowanie uwagi na konieczności optymalnego ukształtowania treści elementów systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszym artykule zaprezentowane zostały zasady, metody i kluczowe czynniki umożliwiające spełnienie tego postulatu oraz model strategicznego dopasowania systemu zarządzania jako narzędzie jego kształtowania.

**Słowa kluczowe:** system zarządzania, projektowanie organizacji.

### **1. Wstęp**

Systemowa perspektywa postrzegania organizacji stwarza nowe możliwości identyfikacji i rozwiązywania problemów współczesnych organizacji. Pozwala na skuteczniejsze dostosowanie się do oczekiwań coraz trudniej przewidywalnego ich otoczenia. Stwarza również nowe wyzwania dla osób odpowiedzialnych za wzrost i rozwój organizacji, w których muszą być wprowadzane zmiany. Siłą sprawczą i mechanizmem regulującym całość procesów zachodzących w przestrzeni organizacyjnej jest system zarządzania, którego kształtowanie staje się niezbędną i złożoną powinnością kierownictwa organizacji. Stąd też głównym celem artykułu jest ujawnienie podstawowych problemów dotyczących kształtowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem i możliwości ich rozwiązania, głównie przez wykorzystanie proponowanego modelu jego dopasowania do przyjętej strategii funkcjonowania i rozwoju. Treść tego modelu została sformułowana na podstawie przyjętej konwencji systemowego postrzegania organizacji z równoczesnym uwzględnieniem kluczowych czynników kształtowania organizacji i jej systemu zarządzania. W zaprezentowanych rozważaniach uwzględnione zostały również metodyczne aspekty kształtowania procesu projektowania tego systemu.

## 2. Systemowe podejście do procesu kształtowania systemu zarządzania

Postrzeganie organizacji w konwencji systemowej stwarza duże możliwości w zakresie nie tylko skutecznego i całościowego rozwiązywania doraźnych problemów, lecz także budowy mechanizmów umożliwiających osiągnięcie długofalowych jej celów i równoczesne spełnienie oczekiwań otoczenia. Przyjęcie systemowego podejścia w procesie kształtowania systemu zarządzania wymaga wykorzystania analizy systemowej i modelowania. Analiza systemowa organizacji jest metodą rozwiązywania problemów związanych z doskonaleniem organizacji, polegającą na wykorzystaniu podejścia systemowego [Koźmiński 1979, s. 35]. W podejściu tym konieczne jest zdefiniowanie problemu, jego zbadanie, wyjaśnienie za pomocą modelu oraz interpretacja. W analizie systemowej można dostrzec wiele cech postępowania inżynierskiego związanego z projektowaniem przyszłych struktur i działań w organizacji. Jej wykorzystanie ma szczególne znaczenie w procesie przeprojektowywania już istniejących organizacji. W praktyce zarządzania mamy najczęściej sytuacje potrzeby zmiany niesprawności istniejących układów organizacyjnych lub też ich dostosowania do przyszłych warunków funkcjonowania. Stąd też rośnie aplikacyjne znaczenie analizy systemowej, której zadaniem jest ujawnianie przyczyn niesprawności, a tym samym stworzenie podstaw do zaprojektowania nowych rozwiązań. Kształtując system zarządzania zgodnie ze wskazaniem podejścia systemowego, należy mieć na uwadze jego cechy i związane z nim zasady postępowania. Podejście to bowiem [Koźmiński, Piotrowski (red.) 1995, s. 254]:

- łączy i koncentruje się na oddziaływaniach między elementami,
- wymaga badania efektów działań,
- opiera się na całościowym postrzeganiu organizacji,
- modyfikuje równocześnie grupy zmiennych,
- obejmuje trwanie i odwracalność,
- wymaga sprawdzania wyników przez porównanie modelu z rzeczywistością,
- zakłada, że modele są niewystarczająco dokładne, by mogły służyć jako podstawa wiedzy, ale dopuszcza się ich wykorzystanie przy podejmowaniu decyzji i kształtowaniu działań,
- uznaje się za skuteczne w przypadku oddziaływań nieliniowych i silnych oraz w odniesieniu do problemów o słabo określonej strukturze,
- wymaga prowadzenia badań wielodyscyplinarnych i interdyscyplinarnych,
- prowadzi do działania „kierunkowego” nastawionego na cel,
- opiera się na znajomości celów i płynnym traktowaniu szczegółów,
- wymaga określenia reguł działania, których celem jest zmiana danego systemu lub stworzenie innych systemów.

Nieodłącznym atrybutem systemowego podejścia do projektowania systemu zarządzania organizacją jest modelowanie. Model staje się w tym przypadku narzę-

dziem badawczym umożliwiającym przede wszystkim ukształtowanie przyszłej organizacji w sposób uwzględniający wszystkie uwarunkowania i relacje, które mają wpływ na jej ostateczną postać. Jest on wzorcem, który w kształtowaniu systemu zarządzania ma znaczenie instrumentalno-poznawcze. Wśród wielu funkcji poznawczych, które pełni model, szczególnie ważne są dwie: opisu i projektowania. Pierwsza polega na przypisaniu konkretnemu obiektowi zespołu cech i odwzorowania ich w formie modelu. Sukces projektowania organizacji zgodnie z konwencją systemową zależy jednak od wykorzystania tych możliwości, które w tym podejściu występują. Wskazuje na nie J. de Rosnay, który sformułował 10 zasad dla projektantów systemu zarządzania organizacją (zob.: [Kozłowski, Piotrowski (red.) 1995, s. 525-527]). Ich treść jest zbiorem następujących wskazań.

1. Zachować różnorodność. Daleko idąca centralizacja powoduje niebezpieczne uproszczenia wewnętrznej komunikacji i zubożenie wzajemnych oddziaływań elementów systemu.

2. Nie przerywać pętli samoregulacji, lecz wykorzystywać istniejące w systemach autodynamizmy i dominujące tendencje. Nie należy przerywać naturalnych cykli dla uzyskiwania doraźnych efektów.

3. Ujawniać czułe punkty każdego systemu i na nie przede wszystkim oddziaływać. Koncentracja na wybranych sferach, kluczowych czynnikach przynosi zwykle lepsze efekty aniżeli aktywność wielokierunkowa.

4. Zapewnić równowagę przez decentralizację. Podejmowanie decyzji o niwelowaniu odchyłeń powinno być lokalizowane jak najbliżej miejsc ich występowania. To zaś powoduje konieczność decentralizacji decyzji.

5. Umieć zachować przeciwności. Zasada ta wynika ze złożoności systemów i wielokierunkowości wewnętrznych oddziaływań między poszczególnymi elementami. Pozytywne i negatywne efekty występują często wspólnie, obok siebie, warunkując w ten sposób przejawianie się.

6. Różnicować, by lepiej integrować, by całość tworzyła nową wyższą jakość. Zwiększanie złożoności prowadzi do wyższych poziomów organizacji.

7. Dopuszczać do agresji, by się rozwijać. Duża turbulencja otoczenia zmusza do agresywnej adaptacji, dużej elastyczności procesów i struktur.

8. Preferować cele, a nie szczegółowe programy działania. Każdy program poza celami zawiera metody i środki potrzebne do ich osiągnięcia. Szczegółowe ich ujęcia można zastępować mechanizmami samoregulacji.

9. Wykorzystywać „energię poleceń”. Energią poleceń jest informacja. Odpowiednie sieci informacyjne przez sprzężenia zwrotne powodują wzmocnienie korzystnych efektów działań, a przez sprzężenia zwrotne ujemne powodują niwelowanie niekorzystnych efektów.

10. Liczyć się z czasem reakcji. Każde działanie ma właściwy dla niego czas reakcji na zaistniały impuls. Przyspieszanie czasu reakcji może powodować określone patologie.

Respektowanie przedstawionych zasad w procesie projektowania systemu zarządzania pozwala na całościowe spojrzenie na wszystkie działania prowadzące do tworzenia modelu systemu. Nie jest jednak gwarancją osiągnięcia oczekiwanych jego właściwości w fazie wykorzystania. W związku z tym na wytwory organizacyjnego projektowania należy spojrzeć z perspektywy szczegółowych wymogów, które powinien spełniać system organizacyjny postrzegany przez przedstawicieli poszczególnych kierunków w zarządzaniu.

### **3. System zarządzania jako wytwór procesu projektowania organizacji**

Kształtowanie systemu zarządzania wiąże się z koniecznością realizacji wielu procesów projektowych, których rezultatem jest wytwór projektowania. Treścią tego wytworu jest model systemu zarządzania, który może być stworzony zgodnie ze wskazaniami jednego z wymienionych dalej podejść obowiązujących w projektowaniu organizacyjnym. Biorąc pod uwagę dorobek nauk w zakresie organizacji i zarządzania oraz zbiór oczekiwań stawianych projektowi organizacyjnemu, należy wyodrębnić trzy zasadnicze podejścia do problematyki projektowania systemów zarządzania: mechanistyczne, humanistyczne i systemowe [Sikorski 1988, s. 17]. Każde z wymienionych podejść rzutuje na ostateczną postać modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Projektowanie systemu zarządzania zgodnie ze wskazaniami szkoły klasycznej prowadzi do uzyskania takiego modelu organizacji, który swoją budową i sposobem działania przypomina precyzyjne urządzenie do osiągnięcia zamierzonych celów. W systemie tym przywiązuje się szczególną wagę do racjonalnego podziału pracy, specjalizacji ról, jednolitości zhierarchizowanego kierowania, jednolitości i sformalizowanego charakteru zachowań oraz centralizacji innowacji. Procesowi projektowania w tym podejściu towarzyszy przekonanie o konieczności przestrzegania idealnych reguł organizacyjnych stworzonych przez klasyków zarządzania. Głównym kanonem przyświecającym procesowi tworzenia biurokratycznego modelu zarządzania jest w tym przypadku wymóg zapewnienia wewnętrznej sprawności organizacji. W rezultacie takiego podejścia uzyskuje się wytwór organizacyjny mało elastyczny i nieprzystosowany do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Sprzyja on wprowadzie sprawności organizacji, ale zaniebduje ludzi i procesy społeczne. Nie wykorzystuje się w nim tych możliwości, które tkwią w kapitale ludzkim, wiedzy i umiejętnościach członków organizacji. Biorąc pod uwagę ogromną dynamikę otoczenia współczesnych organizacji oraz kluczowe znaczenie ich intelektualnego kapitału w osiągnięciu sukcesu, należy stwierdzić, że podejście klasyczne w projektowaniu systemu zarządzania przedsiębiorstwem ma ograniczone zastosowanie. Projekty organizacyjne uzyskane tą drogą mają wprowadzić siłę rozwiązań mechanistycznych tkwiących w stabilności i jednolitości funkcjonowania, ale nie są one wyrazem respektowania zasady elastyczności projekto-

wania, która stawia wymóg zachowania zgodności projektu z przyjętą strategią i filozofią zarządzania organizacją oraz posiadania zdolności do zmian wewnętrznych umożliwiających zaspokojenie oczekiwań otoczenia.

Oczekiwania organizacji działających w zmiennym bądź burzliwym otoczeniu zaspokajają podejście humanistyczne zwane często behawioralnym. Ekspozuje ono psychospołeczną warstwę projektowanej organizacji i odchodzi od przekonania o konieczności przestrzegania idealnych reguł kształtowania systemu zarządzania na rzecz uwzględnienia aktywnych ograniczeń w procesie jego projektowania. Określając poszczególne elementy tego systemu, zwraca się uwagę na taki dobór celów i wartości, struktur organizacyjnych, regulacji oraz metod i praktyk zarządzania, aby w największym stopniu umożliwiły wykorzystanie potencjału ludzkiego. W projektowanym systemie zarządzania preferuje się płaskie struktury organizacyjne oraz zróżnicowane formy motywowania i komunikacji, umożliwia podwładnym wywieranie wpływu na decyzje kierownicze, upowszechnia kontrolę organiczną oraz wielość sposobów koordynacji, ogranicza zakres formalizacji, a płynność ról staje się źródłem zwiększonej atrakcyjności pracy, gdyż ta sama osoba może pełnić funkcję kierowniczą i wykonawczą. Innowacje są udziałem wszystkich uczestników organizacji. Dopuszcza się praktykowanie różnorodnych zachowań. Dzięki temu organizacja jest nie tylko bardziej elastyczna i podatna na impulsy płynące z otoczenia, ale również w większym stopniu sprzyja aktywizacji zasobów ludzkich zorientowanych na osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa.

System zarządzania organizacją będący wytworem projektowania realizowanego zgodnie z podejściem systemowym wyposażony jest w strukturę organizacyjną, która ułatwia sprawny przebieg informacji, a istniejący w niej rozkład władzy zapewnia szybkie podejmowanie decyzji.

#### **4. Perspektywa czynnika czasu w kształtowaniu systemu zarządzania**

Kształtowanie systemu zarządzania może następować pod presją aktualnie odczuwanych problemów w przedsiębiorstwie bądź też jego zamierzeń strategicznych i przyszłych trudności mających źródła w dynamicznym otoczeniu. Duża kumulacja bieżących problemów i dysfunkcji w organizacji oraz związane z tym zagrożenia sprzyjają przyjęciu diagnostycznego podejścia w projektowaniu organizacyjnym. Jest ono najstarsze i najczęściej stosowane. Nie daje jednak radykalnych rozwiązań, gdyż polega na wprowadzaniu do dotychczasowego systemu zmian umożliwiających eliminację odczuwanych dysfunkcji bez modyfikacji dotychczasowej filozofii jego funkcjonowania. Podstawą działań usprawniających system zarządzania jest w tym przypadku wynik analizy jego stanu i diagnoza występujących w nim dysfunkcji. Diagnostyczne podejście do kształtowania systemu zarządzania nie ma większego znaczenia dla organizacji dynamicznych zorientowanych na osiągnięcie

sukcesu w dłuższej perspektywie. Większe możliwości w tym zakresie stwarza podejście prognostyczne, u podstaw którego leży rozwiązanie wzorcowe w postaci teoretycznego systemu idealnego będącego składową tzw. trójkąta kosztów [Nadler 1967, s. 2], który w praktyce jest nieosiągalny, ale może skutecznie spełniać funkcję inspirującego źródła do kreowania nowych, bardziej radykalnych rozwiązań organizacyjnych. Niektórzy autorzy rolę systemu idealnego w projektowaniu organizacji porównują do roli nieskończoności w matematyce. Istotnym walorem podejścia prognostycznego jest to, że wyznacza ono kierunki przyszłych poszukiwań, a stworzone w tej konwencji projekty organizacyjne łatwiej mogą zapewnić równowagę organizacji. Również adaptacyjność tych projektów do przyszłych warunków funkcjonowania jest większa. Mniejsze są również koszty tworzenia nowych rozwiązań i ich wykorzystania, ze względu na zwiększony poziom jakości i sprawności uzyskanych tą drogą wytworów projektowania. Przewaga podejścia prognostycznego nad diagnostycznym w projektowaniu systemów zarządzania wynika z tego, że uzyskane w tym trybie rozwiązania dają organizacjom większe możliwości antycypowania potrzeby zmian. Podejście diagnostyczne jest wyrazem tradycyjnego podejścia do zarządzania, w którym wysiłek menedżerów jest skoncentrowany na rozwiązywaniu bieżących problemów funkcjonowania. Problemy długofalowe są obiektem zainteresowania w dalszej kolejności, gdyż większość zarządzających przedsiębiorstwami uważa, że ich zdolność do przewidywania przyszłości jest ograniczona.

## 5. Metodyczne aspekty kształtowania systemu zarządzania

Projektowanie jako działalność praktyczna prowadząca do stworzenia modelu systemu, który ma być zrealizowany, wymaga respektowania określonych zasad postępowania i zastosowania metod umożliwiających rozwiązanie problemów organizacji. Metodyczny aspekt projektowania ujawnia się najpierw na etapie wyboru formy intelektualnego zaangażowania osób uczestniczących w kreowanie projektu, później zaś sprowadza się do wykorzystania metod i technik w ramach poszczególnych procedur projektowych związanych z budową elementów systemu zarządzania. Forma wspomnianego zaangażowania intelektualnego projektantów związana jest z wyborem jednej z dwóch możliwości postępowania; samodzielne opracowanie oryginalnej propozycji zmiany systemu lub stworzenia projektu na bazie już funkcjonujących rozwiązań. Można w związku z tym wyodrębnić dwa podejścia, które w literaturze przedmiotu występują pod nazwą metod: adaptacyjnej i heurystycznej. Proces projektowania metodą adaptacyjną polega na odwzorowaniu rozwiązań organizacyjnych wykorzystywanych w innych przedsiębiorstwach, w sposób uwzględniający specyfikę i lokalne warunki projektowanej organizacji. Uzyskane w ten sposób wytwory projektowania są obciążone niedoskonałościami wynikającymi z przyjętych założeń o identyczności czynników wyznaczających ich treść w zmieniającej się organizacji oraz w tej, która jest układem odniesienia dla tworzonego

systemu. Przyjęcie tych założeń powoduje, że system ten nie odpowiada rzeczywistym warunkom funkcjonowania organizacji. Każda bowiem organizacja posiada własne odrębne otoczenie i niepowtarzalny podsystem społeczny, które wywierają istotny wpływ na treść projektowanego systemu zarządzania. Metoda adaptacyjna jest dość często stosowana ze względu na mniejszą pracochłonność i koszty projektowania. Większą adekwatność projektu można jednak zapewnić przez zastosowanie metody heurystycznej, która zapewnia jego oryginalność i uwzględnia rzeczywiste bądź potencjalne warunki funkcjonowania organizacji. W metodzie tej wykorzystuje się dostępne metody i techniki twórczego myślenia: burzę mózgów, technikę syntetyczną Gordona, technikę „635”, technikę delficką czy też technikę Altszulera. Zachowanie merytorycznej poprawności projektowania organizacji wymaga respektowania ogólnych reguł realizacji tego procesu, które zostały sformułowane na bazie doświadczeń zdobytych w czasie tworzenia projektów technicznych. Ich treść sprowadza się do 6 zasad: rozeznania potrzeby, realizowalności, elastyczności, optymalności, kompletności i racjonalizmu działań [Bąbiński 1969, s. 301].

**Zasada rozeznania potrzeby** stawia wymóg identyfikacji i zrozumienia potrzeby, która ma być zaspokojona przez wykorzystanie opracowanego projektu. W projektowaniu organizacyjnym respektowanie tej zasady może następować w sposób reaktywny bądź antycypacyjny. Reaktywne podejście polega na zainicjowaniu procesu tworzenia projektu pod wpływem odczuwanych trudności funkcjonowania, które wywołują powstanie odczucia potrzeby zmian. Często może to być spóźniona reakcja na występujące problemy, która wywołuje ograniczoną skuteczność wdrożonego projektu. Stąd też bardziej wskazane jest stosowanie podejścia antycypacyjnego, w którym proces projektowania wyprzedza moment wystąpienia realnych problemów, które mają być rozwiązane przez opracowany projekt organizacyjny. Wymaga to jednak w miarę precyzyjnej projekcji przyszłości, a zwłaszcza prognozowania rozwoju zjawisk w otoczeniu i identyfikacji związanych z tym przyszłych problemów organizacji. Podejście antycypacyjne wymaga jednak większej wiedzy i wyobraźni kadry zarządzającej, która pozostaje pod większą presją bieżących problemów niż przyszłych wyzwań.

**Zasada realizowalności** stawia przed wytworami projektowania wymóg ich wdrożenia w sposób umożliwiający uwzględnienie aktywnych barier natury personalnej, społecznej, psychologicznej, ekonomicznej lub finansowej. Gwarancją poszanowania tej zasady jest wielowariantowe podejście do tworzenia projektów organizacyjnych. Może nią być również wybór prognostycznego podejścia w projektowaniu, w którym przyjęte rozwiązanie jest kompromisem między teoretycznym systemem idealnym a aktualnie funkcjonującym systemem zarządzania. Wielowariantowe podejście w projektowaniu systemów zarządzania umożliwia tworzenie projektów przyszłościowych powiązanych z wizją organizacji, które nie mają szans na bieżące wdrożenie, ale mogą być w przyszłości wykorzystane, jeżeli wystąpią warunki i okoliczności uzasadniające ich zastosowanie.

**Zasada elastyczności** jest odpowiedzią na aktualne warunki funkcjonowania organizacji w dynamicznym otoczeniu. Zgodnie z jej treścią przetrwanie i rozwój organizacji zależą od umiejętności dostosowawczych, które powinna posiadać. W związku z tym zasadnicza konstrukcja systemu zarządzania powinna nie tylko odpowiadać przyjętej strategii i filozofii działalności regulacyjnej, ale być podatna na doraźne modyfikacje warunkujące zaspokojenie oczekiwań otoczenia i osiągnięcie celów strategicznych organizacji.

**Zasad optymalności** w projektowaniu organizacji nosi piętno „technokratycznego” myślenia, w którym dominuje dążenie do znalezienia najlepszego rozwiązania, również z punktu widzenia kosztów funkcjonowania systemu. Należy zatem kreować takie systemy, które umożliwiają osiągnięcie celów organizacji, przy możliwie najmniejszym poziomie kosztów zarządzania. Koszty te są jednym z kryteriów oceny projektów organizacyjnych. Ocena ta jednak powinna mieć wielokryterialny charakter, a więc uwzględniający również inne parametry, takie jak sprawność czy skuteczność systemu.

**Zasada kompletności** działań odnosi się do treści samego procesu projektowania, w którym należy nie tylko uświadomić sobie potrzebę istnienia systemu, ale również jej zaspokojenie przez realizację zespołu działań prowadzących do opracowania projektu i jego wdrożenia. Treść tej zasady ma odzwierciedlenie w strukturze cyklu projektowania.

**Zasada racjonalizmu** działań jest konsekwencją poprzedniej zasady, a jej istota polega na konieczności przestrzegania logicznej sekwencji działań o charakterze preparacyjnym, ściśle projektowym i wdrożeniowym, która zapewni osiągnięcie celu projektowania.

Respektowanie metodycznych aspektów projektowania systemu zarządzania nie wystarcza do zachowania jego optymalności. Konieczne jest również uwzględnienie kluczowych determinant wyznaczających kształt organizacji w ogóle.

## 6. Czynniki determinujące kształt organizacji i jej system zarządzania

Wewnętrzny ustrój i architektura organizacji mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu systemu zarządzania, który jest niezbędny do skutecznej koordynacji jej funkcjonowania. Kluczowe czynniki kształtowania organizacji są równocześnie kluczowymi determinantami jej systemu zarządzania. Zalicza się do nich [Belz 2011, s. 94]:

- 1) dynamikę i poziom konkurencyjności rynków i produktów,
- 2) wielkość przedsiębiorstwa,
- 3) oczekiwania i władzę kluczowych interesariuszy,
- 4) potencjał członków organizacji,
- 5) zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii,
- 6) uwarunkowania kulturowe organizacji i jej środowiska.



Wymienione czynniki tkwią zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej wnętrzu. Pierwotną determinantą kształtu każdej organizacji, a tym samym jej systemu zarządzania, są rynki, na których organizacja chce występować, i produkty, jakie zamierza na nich oferować. Szczególne znaczenie mają tu **dynamika oraz poziom konkurencyjności rynków i produktów**. Oddziaływanie tego czynnika jest szczególnie odczuwalne w sytuacji utraty równowagi organizacyjnej, wynikającej z przeobrażeń rynków i produktów, których przedsiębiorstwo nie może zabsorbować w ramach istniejącego systemu. Kolejnym czynnikiem mającym wpływ na kształt organizacji gospodarczej jest jej **wielkość**, której określenie wymaga równoczesnego uwzględnienia wartości sprzedaży i stanu zatrudnienia. Jego oddziaływanie na kształt systemu zarządzania zaznacza się głównie w kontekście złożoności organizacji postępującej w miarę jej wzrostu. Wraz ze wzrostem organizacji zmieniają się jej cechy strukturalne, takie jak: specjalizacja, standaryzacja, centralizacja i formalizacja. Zmienia się również konfiguracja, co prowadzi do powstania bardziej złożonych typów struktur organizacyjnych i większej dywersyfikacji stosowanych metod zarządzania.

Czynnikami kształtującymi organizację i panujący w niej system zarządzania są **oczekiwania i władza kluczowych interesariuszy**, wśród których są takie podmioty, jak akcjonariusze, regulatorzy rynku, związki zawodowe czy ruchy społeczne, w których polu oddziaływania znajduje się przedsiębiorstwo. Siła sprawcza poszczególnych podmiotów na funkcjonowanie i kształt panującego w nim systemu zarządzania jest zróżnicowana i zmienna w czasie. Zwykle dominujące znaczenie w ocenie tego wpływu przypisuje się właścicielom, jednak wyniki badań empirycznych potwierdzają [Pfeffer 2009, s. 91], że wyższą efektywność mają te przedsiębiorstwa, które w hierarchii interesariuszy przed właścicielami stawiają wyżej pracowników i klientów. Właściciele jednak są głównymi dysponentami zasobów organizacji i z tej racji mogą narzucać swoje intencje, ale również przedkładać nad nie oczekiwania innych interesariuszy. Zauważalną tendencją na świecie jest rosnące znaczenie społecznych obszarów równowagi przedsiębiorstw, co wyraźnie wpływa na zmianę hierarchii jej interesariuszy.

**Potencjał członków organizacji** jest kolejnym czynnikiem kształtującym system zarządzania. Od kompetencji, inteligencji, motywacji i aspiracji zatrudnionych w niej ludzi zależy bowiem nie tylko sposób rozwiązywania problemów organizacji, lecz także jej zdolności adaptacyjne i możliwość kreowania nowych rozwiązań strukturalnych i metod zarządzania. Szczególną rolę odgrywają tu liderzy tworzący ściśle kierownictwo organizacji, którzy wyznaczają kierunki jej rozwoju i treść panującego w niej systemu zarządzania. Są oni również swoistym medium transformującym abstrakcyjne zasady tego systemu na bieżące zachowania wszystkich członków organizacji.

**Zaawansowanie i powszechność kluczowych technologii** swój wpływ na system zarządzania ujawniają przez zmiany struktur, procesów, sposobów pracy i zachowań ludzi w organizacji dotkniętej rozwojem technologicznym. Zaznacza się on

ze szczególną mocą w obszarze oddziaływania technologii IT, która swój przełomowy charakter zachowa jeszcze w najbliższych dekadach.

System zarządzania organizacją pozostaje również pod dużym wpływem **uwarunkowań kulturowych organizacji** i jej środowiska. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest bowiem kolektywnym zaprogramowaniem umysłów ludzi w nim zatrudnionych. Pozostaje ona pod silnym wpływem kultury szerszego środowiska, w którym organizacja działa, co jest szczególnie zauważalne w firmach działających na różnych rynkach i w różnych krajach. Kulturowe uwarunkowania systemu zarządzania pełnią funkcję mediatora regulującego wpływ pozostałych, wcześniej zaprezentowanych czynników określających jego treść. Przy otwartości do zmian wzmacnia bądź też ogranicza bodźce transformacyjne płynące z pozostałych determinant do systemu zarządzania.

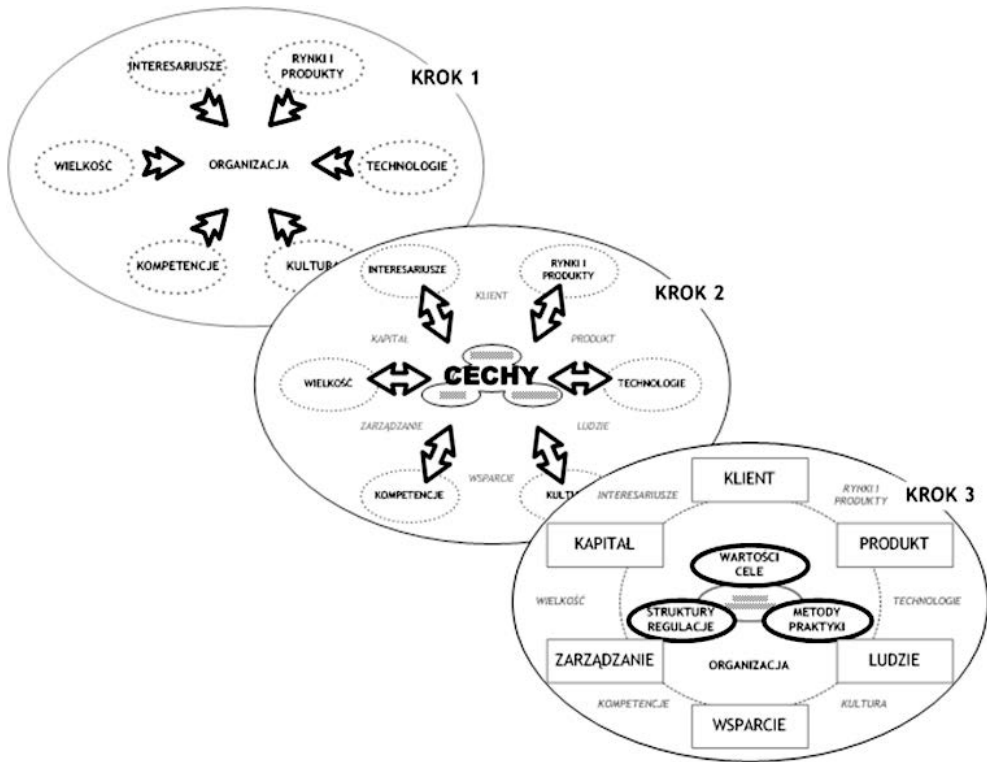
## 7. Model kształtowania systemu zarządzania

Potwierdzeniem dynamicznej natury organizacji jest jej dążenie nie tylko do zachowania bytu, lecz także do wzrostu i rozwoju. W związku z tym w jej przestrzeni muszą być realizowane procesy odnowy umożliwiające dopasowanie organizacji do jej uwarunkowań strategicznych. Kluczową wspierającą funkcję w tym procesie pełni system zarządzania, który wymaga ciągłego strategicznego dopasowania do zmieniających się warunków otoczenia organizacji. Trafne określenie zmian w strukturze tego systemu wymaga zatem:

- 1) oceny poziomu presji determinant kształtujących system zarządzania,
- 2) identyfikacji i analizy stopnia spójności cech organizacji i systemu zarządzania,
- 3) oceny pożądanego poziomu zaawansowania elementów systemu zarządzania.

Wymienione fazy postępowania stanowią o istocie modelu strategicznego dopasowania systemu zarządzania do nowych wyzwań wynikających z potrzeby odnowy i wzrostu organizacji [Bełz 2011, s. 106]. Pozwala on bowiem ocenić, w jakim stopniu system ten jest w stanie wspierać niezbędne procesy rozwojowe i osiągnięcie nowego poziomu równowagi całej organizacji. Pierwsza faza postępowania przewidziana w tym modelu (rys. 1) sprowadza się do identyfikacji strategicznych wyzwań wobec systemu zarządzania, które wynikają z oddziaływań wcześniej wyodrębnionych sześciu kluczowych determinant kształtujących organizację i jej system zarządzania. W fazie tej określa się zagrożenia i szanse związane z tymi oddziaływaniami oraz identyfikuje te zjawiska, które wywołują potrzebę odnowy lub rozwoju.

Badanie wzajemnych relacji determinant kształtujących system zarządzania oraz cech tego systemu pozwala na ocenę stopnia jego strategicznego dopasowania. W kolejnym etapie postępowania dokonuje się oceny posiadanych cech systemu z pożądanymi, w celu ujawnienia różnic, które będą miały wpływ na zakres niezbędnych zmian treści jego poszczególnych elementów. W ocenie tej należy zwrócić uwagę na poziom spójności posiadanych cech, który rzutuje na zdolność organizacji



**Rys. 1.** Model strategicznego dopasowania systemu zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Belz 2011].

do unikania zagrożeń i wykorzystania szans. Ocenę tę należy prowadzić z uwzględnieniem sześciu obszarów działań przedsiębiorstwa, tj. klientów, produktów, ludzi, wsparcia, zarządzania i kapitału. W ostatniej fazie postępowania konieczne jest diagnozowanie poziomu zaawansowania poszczególnych elementów systemu zarządzania w aspekcie stosowanych technologii komunikowania się, współpracy i gromadzenia wiedzy członków organizacji oraz poziomu ich umiejętności. Diagnoza ta umożliwi uszczegółowienie projektu systemu zarządzania, głównie przez eliminację niepożądanych elementów lub/i wzbogacenie poszczególnych jego składowych.

## 8. Podsumowanie

Kształtowanie systemu zarządzania jest poważnym wyzwaniem intelektualnym, które powoduje konieczność rozwiązania wielu problemów o charakterze strategicznym i czysto projektowym. Projektowanie organizacyjne wymaga bowiem systemowego postrzegania organizacji, trafnego doboru metod i podejścia do procesu two-

rzenia projektu oraz przestrzegania zasad jego realizacji. Przyjęcie systemowej konwencji w projektowaniu organizacji stwarza możliwości wykorzystania analizy systemowej i modelowania, co pozwala nie tylko na kompleksowe rozwiązywanie występujących w niej problemów, ale również na wzmocnienie adaptacyjności i reaktywności przedsiębiorstwa na bodźce płynące z otoczenia. Ważny jest również wybór podejścia do projektowania systemu zarządzania ze względu na stopień twórczego zaangażowania uczestników organizacji czy też oddziaływania czynnika czasu. Biorąc pod uwagę ogromną presję i dynamikę otoczenia, można powiedzieć, że szczególne znaczenie ma tu podejście prognostyczne, które stwarza szansę na uzyskanie projektów o dużym stopniu adaptacyjności, zapewniających utrzymanie pożądanego stanu równowagi organizacji na wyższym poziomie. Biorąc pod uwagę poziom intelektualnego zaangażowania jej uczestników, szczególnie zalecane jest przyjęcie w tym przypadku podejścia heurystycznego, które umożliwi uzyskanie projektów o większej i bardziej długotrwałej wartości. Jednak kluczowe znaczenie w kreowaniu systemu zarządzania przedsiębiorstwem ma trafne zdiagnozowanie podstawowych czynników wyznaczających jego optymalny kształt. Przedstawiona w artykule propozycja modelu strategicznego dopasowania systemu zarządzania może to zadanie w dużym stopniu ułatwić.

## Literatura

- Bąbiński C., *Elementy nauki o projektowaniu*, WNT, Warszawa 1969.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Koźmiński A.K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1979.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Nadler G., *Work Systems Design. The Ideal Concept*, Irwin, Homewood, IL, 1967.
- Pfeffer J., *Shareholders first? Not so fast...*, „Harvard Business Review” 2009, July-August.
- Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988.

## DESIGNING AND SHAPING ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS

**Summary:** Adaptation of system approach for understanding organizations created new possibilities for improving enterprise efficiency. It focused the attention of managers and researchers on the importance of proper forming of management system elements. The article synthesizes principles, methods, factors and the model of strategic fit, which help shape efficient management systems.