

## Definicja systemu zarządzania (Poznań 2006)

System zarządzania przedsiębiorstwem wstępnie definiujemy następująco<sup>1</sup>.

1. Jest to *integralny, krytyczny podsystem* systemu przedsiębiorstwa. Integralność wynika z niemożności precyzyjnego i jednoznacznego wyodrębnienia tego podsystemu z systemu przedsiębiorstwa. Bez podsystemu zarządzania przedsiębiorstwo traci tożsamość i zdolność do istnienia i działania.

2. Stanowi go *zbiór czynników zarządzania* wraz z ich własnościami. Składają się one na procesową, obiektową, instytucjonalną i społeczną naturę zarządzania przedsiębiorstwem. Wyodrębnienie podsystemu zarządzania w przedsiębiorstwie, jakkolwiek dokonywane przy pewnych założeniach, umożliwia traktowanie go jako obiektu, wywodzącego się z zarządzania traktowanego jako złożona całość. W *kompletnym ujęciu procesowym* na system zarządzania składają się:

a) podstawowe procesy i funkcje zarządzania (sprawstwo; modelowanie; organizowanie; kierowanie; sprzęganie - SMOKF),

b) działania i zmienne traktowane instrumentalnie,

c) metazarządzanie,

d) czynności wspierające zarządzanie,

e) czynności gospodarowania w zarządzaniu,

f) czynności informowania w zarządzaniu.

3. Podstawą ukształtowania zbioru i oddziaływania z wnętrzem i otoczeniem przedsiębiorstwa jest możliwość, celowość i wykonalność prowadzenia *procesów i funkcji zarządzania*. Istotą procesu i systemu zarządzania jest *zarządcze powodowanie zachowań przedsiębiorstwa w jego powiązaniach z otoczeniem*. Powodowanie takie odbywa się na gruncie przyjętych założeń (*doktryna zarządzania*). Zakładamy, że powodowanie odbywa się *z poszanowaniem wszelkich praw* interesariuszy, włącznie z quasi interesariuszem - przyrodą.

4. Zdolność do powodowania zachowań zapewnia systemowi zarządzania *własna energia, oraz energia kształtująca się dynamicznie w stosunku społecznym kierowania (władza)*.

5. Szczególną rolę pełni w systemie zarządzania *podsystem metazarządzania*. Zapewnia on systemowi zdolność do samozarządzania, i jest podstawowym czynnikiem traktowania systemu przedsiębiorstwa jako systemu autonomicznego. Metazarządzanie jest skonstruowane w sposób umożliwiający pokonanie rozmaitych trudności, począwszy od niebezpieczności i konfliktu wartości oraz ryzyka, przy założeniu nadrzędności kluczowych wartości celów biznesowych przedsiębiorstwa.

6. System taki *cehuje się zgodnością, spójnością, uporządkowaniem i stabilnością*, widzianymi jako kategorie dialektyczne. Cechy te odnoszą się zarówno do wnętrza, jak i powiązań systemu z otoczeniem. Dzięki tym cechom system zarządzania posiada wewnętrzną, zróżnicowaną funkcjonalnie strukturę. Postrzegany całościowo, jako element systemu przedsiębiorstwa, jest składnikiem, którego wymienione własności i powiązania (relacje) nie mogą być przypadkowe (system zarządzania przedsiębiorstwem – SZP, jako część struktury wyższego rzędu).

### **Interpretacja SZP (Systemu Zarządzania Przedsiębiorstwem), XII. 2008r**

| <b>Przedmiot interpretacji</b>                                      | <b>Szukaj w źródłach z listy poniżej tabeli</b>            | <b>Uzupełniająca interpretacja</b>  |
|---|--|---|
| <b>1. SZP jako integralny, krytyczny podsystem przedsiębiorstwa</b> | 1. s.<br>a) 184-191<br>b) 244-249<br><br>2. s.<br>a) 53-61 | 1. Integralność SZP. Powiązanie SZP z pozostałymi podsystemami przedsiębiorstwa jest wielostronne. Nie jest możliwe wyodrębnienie podsystemu zarządzania z systemu przedsiębiorstwa, jednoznacznie definiujące: a) tożsamość - elementy (E), ich własności (W) i relacje (R) między nimi; b) odrębność – a) granice między SZP a przedsiębiorstwem; b) relacje między SZP a przedsiębiorstwem.<br><br>a) Oznacza to rozmytość (niedookreśloność, w tym granic), zmienność wszystkich podsystemów i systemu przedsiębiorstwa |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>jakocności.</p> <p>b) Jednocześnie zmiana poziomu integralności (zakresu i stopnia) przedsiębiorstwa pociąga za sobą adekwatne zmiany SZP, o ile zachowane mają być pozostałe atrybuty systemowości przedsiębiorstwa i SZP.</p> <p>2. Krytyczny podsystem. Jest on koniecznym składnikiem przedsiębiorstwa (bez którego przedsiębiorstwo nie może istnieć). Istnieją podsystemy, bez których przedsiębiorstwo może istnieć, np. podsystem opieki socjalnej pracowników (który też musi zawierać w sobie jego własne pierwiastki zarządcze).</p>   |
| <b>2. Zbiór czynników zarządzania</b>  | <p>1. s.</p> <p>a) 66-70</p> <p>b) 217-223</p> |  |
| <b>3. Procesowa, obiektowa, instytucjonalna i społeczna natura zarządzania przedsiębiorstwem</b> | <p>1. s.</p> <p>a) 176-179</p>                 | <p>1. Na początku zawsze jest proces (ciąg zdarzeń), prowadzący do świadomie lub intuicyjnie i odruchowo oznaczonych skutków. Nawet jeśli odruchowo „walniemy (kogoś) w szcękę” (nazwa działania), to możemy wyodrębnić w nim wszystkie składniki działania widzianego jako struna (splot czynności – patrz źródło 1, s. 155-165). Czynności zarządcze składają się tu na – co prawda, intuicyjnie i odruchowo - na wyspecjalizowany proces zarządczy. Bez śladowych czynności sprawstwa (impuls decyzyjny), modelowania (rozpoznanie i ocena oraz plan uderzenia), organizowania (np. skoordynowania składników działania), kierowania (np. oddziaływania motywacyjnego na samego siebie) oraz sprzęgnięcia wszystkiego w całość (np. kontrola) niemożliwe byłoby osiągnięcie skutku.</p> <p>2. Zarządzanie może być wyodrębnione jako wyspecjalizowany, samoistny proces</p> <p>a) Wyłącznie w odniesieniu do działania, którego dotyczy (zarządzanie nie istnieje samo w sobie i samo dla siebie).</p> <p>b) Wyłącznie na skutek wzrostu wielkości i złożoności działania i podziału pracy.</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>4. Założenia wyodrębnienia podsystemu zarządzania w przedsiębiorstwie</b></p> | <p>1. s.<br/>a) 244-245</p> <p>2. s.<br/>a) 53-61</p> <p>3.</p> | <p>1. Punktem wyjścia są: a) integralność; b) autonomiczność oraz c) kongruencja przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo byłoby systemem zupełnie autonomicznym, gdyby miało zupełną swobodę zachowań. Praktycznie stosunki z otoczeniem obniżają poziom swobody (zakres i stopień swobody), poniżej poziomu zupełności. Co więcej współcześnie (globalizacja i wzrost gęstości systemów społecznych) otoczenie zawłaszcza władczą część uprawnień decyzyjnych przedsiębiorstwa, dotyczących swobody jego zachowań (np. oznacza kategorie i zasady funkcjonowania ustroju). Skutkuje to rozerwaniem jedności SZP.</p> <p>2. W rezultacie zupełnie precyzyjne wyodrębnienie SZP jako podsystemu w systemie przedsiębiorstwa nie jest możliwe. Relacje między „SZP wewnętrznym przedsiębiorstwa”, a „SZP oznaczanym przez otoczenie” są dynamiczne. Doktryna zarządzania musi rozstrzygać pewne kwestie, na przykład</p> <p>a) Czy fundamentem jest jedność, autonomia i zupełna integralność przedsiębiorstwa (wtedy rozwiązujemy zadanie: czy i na ile można przedsiębiorstwu „odebrać” podmiotowość?).</p> <p>b) Czy fundamentem jest podmiotowość nadsystemu społecznego, np. kraju (wtedy rozwiązujemy zadanie: na ile można przedsiębiorstwu „przyznać” podmiotowość?).</p> <p>Dynamika wskazanych relacji kształtuje się w aktywnej grze jaką system społeczny (przedsiębiorstwo) i nadsystem społeczny (np. państwo i samorzady danego kraju) prowadzą ze sobą.</p> |
| <p><b>5. Kompletnie ujęcie procesowe SZP</b></p>                                    | <p>1. s.<br/>a) 237-242</p>                                     | <p>1. Podstawowe czynności zarządcze składają się na zarządzanie rozumiane jako struna. Zatem bez pozostałych czynności struny zarządzania, odniesionych do czynności podstawowych oraz siebie nawzajem, zarządzanie byłoby mniej sprawne lub niesprawne.</p>  |
| <p><b>5.1. Podstawowe procesy i funkcje zarządzania</b></p>                         | <p>1. s.<br/>a) 211-217</p>                                     |  |

|   |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
| <p><b>5.2. Działania i zmienne traktowane instrumentalnie w zarządzaniu</b></p> | <p>1. s.<br/>a) 223-237</p> | <p>1. Generalnie istotą zarządzania, rozumianego jako wyspecjalizowany proces, jest powodowanie zachowań przedmiotu zarządzania. Przedmiot zarządzania jest rozumiany jako kategoria, co oznacza, że w danym wypadku może nim być podmiot, obiekt, system, i in. W ty kontekście powodowanie zachowań niektórych przedmiotów, np. systemów, jest wielce złożonym i probabilistycznym procesem.</p> <p>2. Hybrydowość, otwartość, zmienność i rozmytość systemów społecznych sprawia, że wyspecjalizowany podmiot zarządzający jest tylko jednym z graczy, starających się zrealizować dążenia.</p> <p>3. W takiej grze zarządzający może nominalnie wykorzystać dowolną zmienną lub ich układy jako czynnik (mechanizm) powodowania, z intencją skuteczności. Pula takich zmiennych jest zbiorem otwartym, chyba że podmiot przyjmie doktrynalne ograniczenia, np. prawne, etyczne, samoograniczające go (może więc wykluczyć siłę militarną, itp.). Przykładem systemu powodowania wykorzystanego zarządczo, a nie bezpośrednio biznesowo, były oddziaływania Gazpromu wobec Ukrainy i UE w okresie 2008r, polegające na „zakręceniu kurka gazowego”.</p> |
| <p><b>5.3. Metazarządzanie</b></p>  | <p>1. s.<br/>a) 216-217</p> | <p>1. Metazarządzanie – zarządzanie zarządzaniem. Łatwo to zrozumieć, kiedy zarządzanie oznaczymy jako działanie, które nas interesuje (struna). Wtedy w takim działaniu znajdujemy wszystkie czynności struny, w tym również zarządcze. Czynnościami podstawowymi będą tu – w ujęciu funkcjonalnym- procesy SMOKF. Czynności zarządcze wewnątrz struny, odniesione przede wszystkim do podstawowych czynności zarządzania (SMOKF), ale także do pozostałych czynności struny, składają się na metazarządzanie.</p>  |
| <p><b>5.4. Czynności wspomagające zarządzanie</b></p>                           | <p>1. s.<br/>a) 241</p>     | <p>1. Podstawowe działania zarządcze (SMOKF) oraz pozostałe związane z nimi (<i>kompletne ujęcie procesowe</i>) wymagają wyspecjalizowanych czynności pomocniczych, obsługowych, usługowych, katalizujących, etc. Wszystko są to czynności wspierania, zapewniające podtrzymanie, ułatwianie,</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>udogodnianie, odtwarzanie, kształtowanie, itp., procesów i systemu zarządzania.</p> <p>2. Nie należy tu mylić tak rozumianego wspierania, będącego składnikiem struny „zarządzanie”, ze wsparciem udzielanym, na przykład, przez ekspertów zewnętrznych w zarządczych procesach podstawowych (przykład: grupa konsultingowa pomagająca zbudować plan strategiczny). Takie wsparcie jest „rozrostem” funkcji podstawowej, tu: (M)odelowania.</p>  |
| <b>5.5. Czynności gospodarowania w zarządzaniu</b>   | <p>1. s.</p> <p>a) 241-243</p>                                    | <p>1. Rozwijanie czynności i systemu zarządzania w przedsiębiorstwie wywołuje skutki ekonomiczne. Każda zmiana zarządcza pociąga za sobą skutki kosztowe, niekiedy przychodowe (np. kiedy sprzedajemy usługi zarządcze).</p> <p>2. W istocie gospodarowanie w zarządzaniu jest tak samo naturalne jak w każdym innym procesie. Zatem nie można rozważać SZP bez odniesienia się do gospodarowania w zarządzaniu. Bezpośrednia efektywność zarządzania jest trudna do pomiaru, rejestracji, kalkulowania i rachowania – ale to nie znaczy, że nie istnieje.</p> <p>3. Podsystem gospodarowania w zarządzaniu jest integralnym składnikiem SZP.</p> |
| <b>5.6. Czynności komunikowania się w zarządzaniu</b>  | <p>1. s.</p> <p>a) 241</p>  | <p>1. Każda zmiana, a więc proces także, niesie z sobą informację. Procesy komunikowania się zawierają w sobie procesy informowania się. Zarządzanie samo wytwarza informację i układy komunikowania się, jak również zgłasza zapotrzebowanie na nie. Podsystem informacji zarządczej jest integralnym składnikiem SZP.</p>   |
| <b>6. Prowadzenie procesów i funkcji zarządzania (prowadzenie w sensie ogółu czynności zorientowanych na skuteczność; prowadzić w jęz. ang.: „to pursue” lub „to run”)</b> | <p>1. s.</p> <p>a) 80-128</p> <p>b) 250-288</p> <p>b) 289-298</p> | <p>1. Określanie możliwości, celowości i wykonalności prowadzenia procesów i funkcji zarządzania odbywa się na tle: a) dążeń podmiotu działającego; b) doktryny działania; c) wewnętrznych i zewnętrznych okoliczności działania; d) specyfiki działania w otoczeniu; e) przyjętych ograniczeń.</p> <p>2. Zarządzanie nie musi być wyodrębnionym i rozwiniętym tożsamościowo procesem, funkcją przedsiębiorstwa. W mikroprzedsiębiorstwach odbywa się ono</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p>najpierw w głowach, sercach i dłoniach przedsiębiorców-wykonawców. Dopiero następnie, rozważając wymienione wyżej kategorie zmiennych, decydują się oni, bądź nie, najczęściej na stopniowe rozwijanie SZP.</p> <p>3. Zarządzanie można widzieć w szerszym i węższym ujęciu (patrz – źródło 2, s. 54-56).</p>   |
| <b>7. Powodowanie zachowań i zarządcze powodowanie zachowań</b> | <p>1. s.</p> <p>a) 203-211</p>   |  |
| <b>8. Doktryna zarządzania</b>                                  | <p>1. s.</p> <p>a) 218</p> <p>b) 254-255</p> <p>c) 264</p> <p>c) 276</p> <p>d) 280</p> | <p>1. Doktryna zarządzania to decyzje przedsiębiorcy co jego do poznawczej, aksjologicznej i normatywnej postawy wobec zarządzania przedsiębiorstwem.</p> <p>2. Na przykład, jeśli przedsiębiorca założy, że ludzie reagują tylko na przymus (teoria X D. McGregora), to będzie miał tendencję do forsowania odpowiadających mu metod i narzędzi zarządzania.</p> <p>3. Okoliczności mogą, lecz nie muszą, spowodować (np. postawa związków zawodowych) zmianę doktryny zarządzania.</p> |
| <b>9. Doktryna poszanowania wszelkich praw interesariuszy</b>   | <p>4. Sedno</p>  | <p>1. Otoczenie jest najważniejszym polem zainteresowania przedsiębiorcy. Jednak przyroda jest obecna zarówno we wnętrzu jaki w otoczeniu przedsiębiorstwa.</p> <p>2. Zatem przyroda jest, oprócz ludzi, najważniejszym interesariuszem przedsiębiorcy.</p> <p>3. Oczywiście, przedsiębiorca może przyjąć doktrynalnie inną postawę wobec interesariuszy, w skrajnym wypadku nawet poza- i nie- prawną i etyczną.</p>  |
| <b>10. Zdolność do powodowania zachowań</b>                     | <p>1. s.</p> <p>a) 217-223</p>   | <p>1. Zdolność do powodowania zachowań przedsiębiorstwa w jego powiązaniach z otoczeniem jest specyficznym potencjałem społecznym przedsiębiorcy.</p> <p>2. Zdolność ta jest nominalną i realną energią społeczną, dzięki której podmiot zarządzający</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | <p>może być i jest mniej lub bardziej skuteczny.</p> <p>3. Sprawność zarządzania systemami społecznymi może być tylko suboptymalna i uwarunkowana innymi zmiennymi.</p>  |
| <b>10.1. Własna energia SZP</b>  | <p>1. s.</p> <p>a) 60-61</p> <p>b) 69</p>                   | <p>1. Energię definiuję jako zdolność danego podmiotu (systemu) do wywoływania zmian. W tym kontekście energią dysponuje wnętrze systemu społecznego (energia wewnętrzna) i otoczenie (energia otoczenia).</p> <p>2. Powiązanie tych dwu energii, z pozycji systemu społecznego, nazywam strategiczną energią tego systemu (energia wewnętrzna na tle energii otoczenia)</p> <p>3. Własna energia SZP to zdolność do powodowania zarządczego. Jej istotą jest władza, rozproszona między elementy, własności i relacje SZP (procesy, obiekty, instytucje i układ społeczny zarządzania) w powiązaniach z otoczeniem</p>  |
| <b>10.2. Energia kształtująca się w stosunku społecznym kierowania</b> | <p>1. s.</p> <p>a) 60</p> <p>b) 76-78</p> <p>c) 298-314</p> | <p>1. Zarządzanie przedsiębiorstwem, traktowanym systemowo, to powodowanie zachowań przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Błędem jest ograniczanie procesu zarządzania tylko do wnętrza systemu zarządzanego.</p> <p>2. Otoczenie jest powodowane przez przedsiębiorcę egocentrycznie (z pozycji jego własnych interesów). Jest kwestią doktryny przedsiębiorstwa (a w niej doktryny zarządzania), czy i w jakim zakresie uwzględni on także interesy otoczenia (np. tzw. publiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa).</p> <p>3. Otoczenie i przedsiębiorca prowadzą w stosunku do siebie grę. Zatem zdolność do powodowania zachowań systemowo traktowanego przedsiębiorstwa, czyli strategiczny potencjał zarządczy, jest wielkością wypadkową stosunku społecznego.</p> |
| <b>11. Podsystem metazarządzania</b>                                   | <p>1. s.</p> <p>a) 315-334</p>                              | <p>1. Stanowi kluczowy podsystem w systemie zarządzania, zapewniając kształtowanie SZP jako całości.</p> <p>2. Przedmiotem zarządzania jest tu sam SZP. Można więc utworzyć macierze SMOKF (podstawowe procesy zarządzania)/SZP (systemem zarządzania), przy czym SZP może</p>   |



|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p>występować w dowolnym ujęciu strukturalnym.</p> <p>3. Metazarządzanie może także wystąpić jako podsystem w SZP. Wtedy możemy utworzyć macierz podsystem zarządzania/system zarządzania (w obydwu wypadkach mamy „kompletne ujęcie procesowe”, obiektowe, instytucjonalne i układu społecznego zarządzania).</p>  |
| <p><b>12. Atrybuty systemowości SZP (zgodność, spójność, uporządkowanie, stabilność - jako kategorie dialektyczne wewnątrz i w powiązaniach z otoczeniem)</b></p> | <p>1. s.<br/>a) 244-249</p> <p>5. s.<br/>a) 23-34</p> | <p>1. W istocie w SZP zgodność, spójność, uporządkowanie i stabilność są cechami stopniowalnymi. Oznacza to [np. co do zgodności składników (E), ich własności (W) oraz relacji (R) między nimi], że współistnieją one z odpowiednimi niezgodnymi E, W i R. Co więcej, niezgodność ta może osiągnąć poziom krytyczny, zagrażający istnieniu SZP.</p> <p>2. Najgroźniejszym zjawiskiem są antynomie o charakterze aktywnej kooperacji negatywnej, których najwyższym stopniem jest walka (wojna) skierowana na unicestwienie danego atrybutu SZP lub zbioru atrybutów.</p> |
| <p><b>13. Zróżnicowanie funkcjonalne struktury SZP</b></p>  | <p>1. s.<br/>a) 233-249</p>                           | <p>1. Funkcję traktuje się tu jako miejsce (usytuowanie) i rolę (pozycja dynamiczna i statyczna danego E, W, R lub ich układów w całym SZP, oraz ich znaczenie dla SZP jako całości i dla przedsiębiorstwa).</p> <p>2. Niektóre E, W i R są funkcjonalnie ściśle wyspecjalizowane (np. służą tylko planowaniu), inne zaś są wielofunkcyjne (np. cena – może mieć znaczenie normatywne, motywujące, kształtujące sytuację decyzyjną).</p>  |

1. Patrz także schemat blokowy na rys. 2. Podsystem zarządzania w systemie społecznym w menu: Nauki o zarządzaniu

1. H. Witczak, Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, WN PWN, Warszawa 2008
2. M. Sławińska, H. Witczak (red.), Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych, PWE, Warszawa 2008
3. H. Witczak, Nauka o zarządzaniu a nauka o ekonomii, Współczesne Zarządzanie, nr3/2007
4. [www.witczak.pl](http://www.witczak.pl)

5. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2004.