

*Adam Sadowski\**  
*Mirosław Zajdel\*\**

## **PODEJŚCIE SYSTEMOWE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU**

Współczesne organizacje często stają przed dylematem wyboru koncepcji zarządzania gwarantującej uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Przyjęcie konkretnej koncepcji zarządzania powinno wiązać się wymiernymi korzyściami z jej implementacji, z drugiej strony badaniom powinny podlegać koszty poniesione w związku z jej wdrożeniem. W naukach o zarządzaniu występuje obecnie duża liczba koncepcji różniących się stosowanym zespołem pojęć i stosowaną metodologią. Można wymienić choćby takie powszechnie stosowane koncepcje jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, logistyka, zarządzanie produkcją, zarządzanie finansami, zarządzanie zmianami w organizacji, zarządzanie zasobami informacji (wiedzą), przedsiębiorczość czy TQM.

Zasadniczymi przedmiotami nauk o zarządzaniu są proces zarządzania i organizacja. Wysiłki podejmowane przez wielu badaczy dziedziny w celu stworzenia jednej definicji przedmiotu badań jak dotąd nie przyniosły pozytywnego rezultatu, co potęguje problem występowania często odmiennych koncepcji zarządzania. W literaturze wyróżnia się trzy główne podejścia i w ich konwencji definiuje się zarządzanie i organizację. Po pierwsze: zarządzanie traktowane jako podejmowanie decyzji (pojęcie decyzja może

---

\* Dr inż., Zakład Logistyki Uniwersytetu Łódzkiego.

\*\* Dr, Katedra Polityki Ekonomicznej Uniwersytetu Łódzkiego.

być rozumiane jako świadomy i swobodny akt woli decydenta). Po drugie: zarządzanie jako sprawowanie władzy (sprawowanie władzy odnosi się do relacji występujących między poszczególnymi elementami organizacji np. formalizm relacji podwładny-przełożony). Po trzecie: zarządzanie jako wykorzystywanie zasobów organizacji (do zasobów organizacji zalicza się: ludzi, wiedzę, finanse, technikę i zasoby naturalne). W.M. Grudzewski definiuje zarządzanie jako „*ciąg decyzji podejmowanych w sposób możliwie optymalny w określonej organizacji*”<sup>1</sup>. Widoczne jest, że definicja ta zawierająca się w pierwszym sposobie opisu przedmiotu nauk o zarządzaniu ze względu na wielowymiarowy charakter procesu podejmowania decyzji trafnie określa istotę zarządzania. Przytoczona wyżej przykładowa definicja daje światło na różnorodność punktów widzenia badaczy na pojęcia zarządzania i organizacji.

Tradycyjne podejście określane w ekonomii jako *homo oeconomicus* odnoszące się do racjonalności podejmowanych działań zostało skorygowane i wyraża się aktualnie założeniem ograniczonej racjonalności. Pojęcie wiedzy ukrytej i intuicji w zarządzaniu wiedzą czy też nurt badający wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie stanowią przykłady, gdzie przyjmuje się taką postawę. G. Hofstede opisuje ukryte modele organizacji opierając myślenie o organizacji na dwóch spośród czterech wymiarów kultury organizacyjnej: dystansie władzy i unikaniu niepewności<sup>2</sup>. Według jednego z najbardziej znanych teoretyków struktury organizacyjnej H. Mintzberga organizacje składają się z pięciu oddzielnych części<sup>3</sup>:

1. Trzon operacyjny (osoby wykonujące pracę)
2. Wierzchołek strategiczny (kierownictwo wyższego szczebla)
3. Linia pośrednia (pośrednie poziomy hierarchii)
4. Technostruktura (kreatywna część załogi)
5. Załoga pomocnicza (część załogi zapewniająca obsługę)

H. Mintzberg w swoich typologiach organizacji o kulturze organizacyjnej mówi w aspekcie roli wartości w doborze mechanizmu koordynacji. Zasadne jest zatem pytanie: **na jakim podejściu powinny się opierać badania teoretyczne w naukach o zarządzaniu?**

<sup>1</sup> Zob. W. M. Grudzewski, *Charakterystyka dyscypliny zarządzanie*, materiały wewnętrzne, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania, Warszawa 2004, s. 1.

<sup>2</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 216 i nast.

<sup>3</sup> Zob. H. Mintzberg, *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, New York 1983.

## 1. Organizacja w ujęciu systemowym

Istnieje wiele różnych kategorii ujmowania organizacji. Do tych kategorii zalicza się: atrybutowe, czynnościowe, kulturowe, strategiczne, strukturalne, czy technologiczne postrzeganie organizacji. Tak duża liczba kategorii zmusza badaczy do spojrzenia interdyscyplinarnego na proces zarządzania i organizację. Twórca szkoły prakseologicznej T. Kotarbiński definiuje organizację jako „ *pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości*”<sup>4</sup>. Powyższa definicja odnosi się do organizacji ujmowanej w kategoriach systemu, w której elementy (opisywane przez występujące podsystemy) realizują cel określony na najwyższym poziomie tj. całości organizacji.

Nurt systemowy, którego przedstawicielami są m.in. K.E. Boulding, D. Katz, R.L. Kahn oraz R.L. Ackoff prezentują pojęcia i metodologię opierając się na ogólnej teorii systemów stworzonej przez L. von Bertalanffy'go na gruncie biologii<sup>5</sup>. Stwierdza on, że „*ogólna teoria systemów miałaby charakter aksjomatyczny [...] wychodząc od pojęcia systemu i odpowiedniego zbioru aksjomatów wyprowadzono by twierdzenia wyrażające własności i zasady funkcjonowania systemów*”<sup>6</sup>. Zdaniem autora „*Ogólnej teorii systemów*” system można zdefiniować jako „*zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach*”<sup>7</sup>. L. von Bertalanffy zakłada występowanie dwóch rodzajów cech w systemach: addytywnych i konstytutywnych opartych na twierdzeniu, że „*całość jest czymś więcej niż sumą części*”, co przekłada się na brak możliwości wyjaśnienia zachowania się zespołu wyłącznie na podstawie charakterystyk elementów występujących oddzielnie.

Organizacja w ujęciu systemowym traktowana jest w kategoriach złożonego systemu otwartego wymieniającego z otoczeniem materię (w postaci przepływów rzeczowych), finanse (przepływy gotówki i towarzyszące im dokumenty) i informację (sygnały z otoczenia przekształcane w wiedzę organizacyjną). Złożoność współczesnych organizacji jest rezultatem ewolucji w podejściu do tworzenia struktur organizacyjnych, zdolnych do

<sup>4</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa 1958, s. 75.

<sup>5</sup> L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania.*, PWE, Warszawa 1984.

<sup>6</sup> Tamże, s. 86.

<sup>7</sup> Tamże.

realizacji zmieniających się celów stawianych przed organizacjami. Rozwój organizacji sieciowych wydaje się stanowić odpowiedź na zachodzące współcześnie procesy w otoczeniu przedsiębiorstw takie jak globalizacja i umiędzynarodowienie gospodarki<sup>8</sup>.

Drugi, zdaniem autorów ważniejszy aspekt rozpatrywania organizacji jako systemu dotyczy badania relacji jakie występują między jej elementami. Zgodnie z ogólną teorią systemów zakłada się, że ten sam zespół elementów, który różni się wyłącznie zachodzącymi relacjami daje w wyniku różne systemy. Funkcjonowanie systemu jako całości (przedstawione przykładowo w kategoriach zysku) zależy zatem od zbioru relacji między jego elementami.

Sukces organizacji zależy więc od decyzji podejmowanych w ramach procesu zarządzania. Zgodnie z podejściem prezentowanym przez W. M. Grudzewskiego głównym atrybutem decyzji jest ich optymalność. Podejście systemowe w odniesieniu do organizacji oznacza decyzje polegające na optymalizacji budowy wyrażającej się liczbą elementów (komórek organizacyjnych) wchodzących w skład danego systemu. Ewolucja struktur organizacyjnych i przechodzenie od tradycyjnych struktur organizacyjnych i rynkowych do sieci, często wirtualnych jako nowoczesnej postaci struktury jest jednym z rodzajów optymalizacji. Drugim rodzajem działań jest optymalizacja funkcjonowania organizacji, która odnosi się do sfery czynnościowej wyrażanej w postaci funkcji pełnionych przez poszczególne komórki organizacyjne. Praktyka zarządzania wskazuje, że współcześnie zarządzanie może być definiowane jako optymalizacja funkcjonalno-strukturalna, z jednej strony następują procesy integracyjne w postaci łączenia komórek organizacyjnych np. działów (zmniejszenie liczby elementów systemu) z drugiej ciąglej poprawie podlegają funkcje realizowane przez przedsiębiorstwa. Istnieje prawidłowość, że znaczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wzrasta gdy intensywność zmian otoczenia jest wysoka, co oznacza konieczność jej reorganizacji czy restrukturyzacji. Dlatego można przyjąć założenie, że zmiany struktury organizacyjnej mają charakter skokowy.

Optymalizacja funkcjonowania organizacji jest natomiast procesem o charakterze ciągłym i doskonalenie funkcji (np. personalnej) może odbywać się przy niezmiętej strukturze organizacyjnej. Japońskie podejście do zarządzania to małe udoskonalenia, ciągłe i konsekwentne (KAIZEN), bez wydawania dużych sum pieniędzy, ale z zaangażowaniem każdego

<sup>8</sup> Zob. K. Zi m n i e w i c z, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 130–170.

pracownika organizacji<sup>9</sup>. Masaaki Imai znany propagator takich koncepcji w zarządzaniu jak TQM, TPM czy Toyota Production System (TPS) zwraca uwagę na ciągłość w rozwoju KAIZEN, koncepcji zapoczątkowanej w Japonii po zakończeniu drugiej wojny światowej i rozwijanej do dziś. Zdaniem autora „KAIZEN” (1986) i „GEMBA KAIZEN” (1987) przy wdrażaniu norm ISO 9001 firmy koncentrują się na przebyciu procesu certyfikacji, czyli na pokazaniu standardów w sposób najbardziej udokumentowany. Wiele z tych standardów nie funkcjonuje później w rzeczywistości organizacyjnej.

Podejście systemowe wyjaśnia zmiany zachodzące w organizacjach. Wychodząc od modelu systemu w którym wyróżnia się dwa rodzaje zmian: z przyczyny systemu (stan poprzedni) oraz z przyczyny otoczenia (wejście), przy założeniu równoważności systemu i otoczenia istnieje możliwość badania zmian w organizacji<sup>10</sup>. Transformacja systemu określająca zmiany w zarządzaniu i samej organizacji może przybierać dwie postacie: **regulacji** przez którą rozumie się stały sposób transformacji stanu poprzedniego systemu w stan w chwili  $t+1$  (np. sprawdzone sposoby podejmowania decyzji czy rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie). Drugi sposób transformacji systemu przybiera postać **adaptacji**, która dotyczy zmiany sposobu transformacji. To właśnie adaptacja systemu „zmusza” do tworzenia nowych koncepcji, rozwiązań i paradygmatów. W większości przypadków są to działania inicjowane na szczeblu najwyższego kierownictwa w celu odpowiedzi na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw. Warto zauważyć problem, który obecnie stał się bardzo aktualny i który dotyczy partycypacji pracowników sfery produkcyjnej w zarządzaniu. Partycypacja pracowników produkcyjnych w zarządzaniu wiąże się z promowaniem zespołowych form organizacji pracy. Formy te są popularne zwłaszcza w Japonii i U.S.A., gdzie około 70% pracowników pracuje w różnego rodzaju zespołach. Zdaniem S. Rudolfa zespoły pracownicze powinny być postrzegane przez pryzmat dwóch cech<sup>11</sup>. Pierwsza z nich to zakres autonomii jaki posiada zespół (odnoszony m.in. do takich spraw jak: identyfikacja problemów zakładowych, sposób realizacji zadań, wybór lidera itp.).

<sup>9</sup> M. Wiśniewska, T. Greber, *Biznes niemal doskonały; rozmowa z Masaki Imai*, Zarządzanie Jakością 2/2005, s. 8–10.

<sup>10</sup> G. M. Weinberg, *Ogólna teoria systemów w ujęciu informatyki*, [w:] G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów*, WNT, Warszawa 1976, s. 101 i nast.

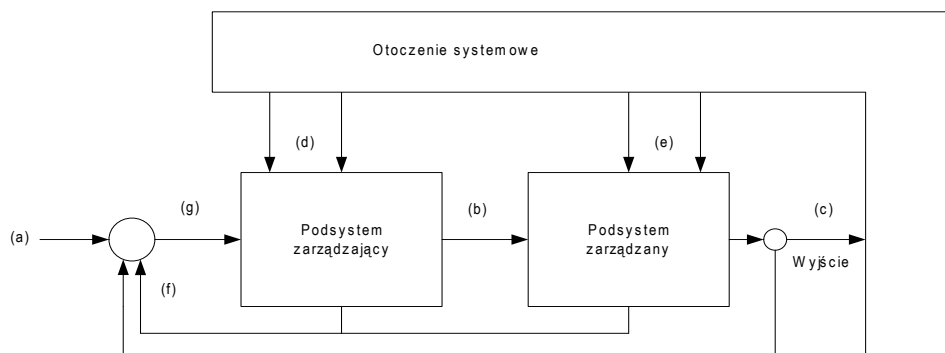
<sup>11</sup> S. Rudolf, *Przedsiębiorczość pracownicza. Etapy rozwiązywania problemów*, [w:] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie* (red.) S. Rudolf, Łódź 2002, Katedra Ekonomii UŁ, s. 101–116.

Druga cecha to dobrowolność udziału w pracach zespołów (kierownictwo może jedynie proponować udział w pracach zespołu). Są to dwie najbardziej uniwersalne cechy odnoszące się do wszystkich rodzajów zespołów.

## 2. Zarządzanie jako działanie systemowe

J.M. Myszewski stawiając tezę, że „zarządzanie jest działaniem systemowym” zaproponował model cybernetyczny zarządzania, w którym wyszczególnił podsystem zarządzający i podsystem zarządzany<sup>12</sup>. W modelu tym autor **system zarządzania** utożsamia z **systemem sterowania**, przy czym pojęcie **sterowanie** systemem oznacza oddziaływanie na dany system, którego celem jest osiągnięcie i utrzymanie zamierzonych jego właściwości. System zarządzania w związku z powyższym może być określany jako zbiór relacji pomiędzy systemem sterującym i systemem sterowanym.

RYSUNEK 1. Model „cybernetyczny” zarządzania<sup>13</sup>.



Źródło: J. M. M y s z e w s k i, *Zarządzanie zmiennością. Systemowe spojrzenie na metody statystyczne w zarządzaniu jakością*, „Orgmasz”, Warszawa 1998, s. 18.

Do oceny zgodności efektów sterowania w wymaganiami może być zastosowany **funkcjonał celu**, który w przypadku osiągnięcia wartości ekstremalnej (lokalnie najmniejszej lub największej) wyraża sterowanie optymalne. Przykładowymi kryteriami optymalności zarządzania może być

<sup>12</sup> Tamże, s. 18.

<sup>13</sup> W powyższym modelu przyjęto następujące oznaczenia: oddziaływanie sterujące podsystemu zarządzającego na podsystem sterowany (b), oddziaływanie otoczenia systemowego (d, e), sygnały porównawcze (a), sygnały z obserwacji efektów sterowania (c), sygnały z obserwacji stanów podsystemu zarządzania organizacją (f), działania korygujące (g).

minimalizacja kosztów (wynagrodzeń, transportu, magazynowania itd.) i maksymalizacja zysku.

Podjęcie systemowe w naukach o zarządzaniu oznacza możliwość wykorzystanie systemu pojęć podstawowych ogólnej teorii systemów takich jak: system, stabilność, optymalizacja, adaptacja, regulacja itd. Istnieje również możliwość wyjaśniania złożonych zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwach korzystając z praw systemowych (prawo wzrostu, ekwifinalność, sprzężenie zwrotne itd.) i metodologii służącej do badania systemów ogólnych, których szczególnym przypadkiem jest organizacja. R.W. Griffin omawiając podejścia integrujące w zarządzaniu zwraca uwagę na podejście systemowe i sytuacyjne, które jego zdaniem pozwalają na integrację takich podejść jak: klasyczne, behawioralne i ilościowe<sup>14</sup>. Teza o pogłębiającej się specjalizacji w naukach o zarządzaniu powoduje ciągły wzrost dyscyplin i subdyscyplin posługujących się zróżnicowaną metodyką badań i podejściami badawczymi<sup>15</sup>. Według poglądów wyrażanych przez A.K. Koźmińskiego niedorozwój metodologiczny zarządzania wynika z antymetodologicznej orientacji jego najważniejszych nurtów<sup>16</sup>. Zdaniem autorów istnieje potrzeba podjęcia szerszej dyskusji teoretycznej, wynikiem której byłoby opracowanie jednolitej i spójnej teorii zarządzania. Podjęcie systemowe z uwagi aparat pojęciowy i stosowaną metodologię daje możliwość uporządkowania i uogólnienia różnorodności występujących koncepcji w naukach o zarządzaniu.

## BIBLIOGRAFIA

- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.  
Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.  
Grudzewski W. M., *Charakterystyka dyscypliny zarządzanie*, materiały wewnętrzne, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania, Warszawa 2004.  
Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1958.  
Koźmiński A. K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.

<sup>14</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 86 i nast.

<sup>15</sup> Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 35 i nast.

<sup>16</sup> A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 56.

Mintzberg H., *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, New York 1983.

Rudolf S., *Przedsiębiorczość pracownicza. Etapy rozwiązywania problemów*, [w:] *Przedsiębiorczość i twórcze myślenie w biznesie* (red.) S. Rudolf, Katedra Ekonomii UŁ, Łódź 2002.

Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

von Bertalanffy L., *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania*, PWE, Warszawa 1984.

Weinberg G. M., *Ogólna teoria systemów w ujęciu informatyki*, [w:] G.J. Klir (red.), *Ogólna teoria systemów*, WNT, Warszawa 1976.

Wiśniewska M., Greber T., *Biznes niemal doskonały; rozmowa z Masaki Imai*, *Zarządzanie Jakością* 2/2005.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

*Adam Sadowski*  
*Mirosław Zajdel*

## **A SYSTEM APPROACH TO MANAGEMENT**

(Summary)

Modern organizations often face a dilemma of how to choose a concept of management that would result in their gaining sustainable competitive advantage on the market. This is so because of the uncertainty concerning potential gains and costs of introducing a given concept. All this calls for arranging this research field, both with respect to terminology and methodology. In the article its authors point at a system approach as a tool of such arrangement.