Szymon Cyfert

SPÓJNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ[1]

1. Wprowadzenie

Organizacja jako pojęcie abstrakcyjne jest terminem złożonym i trudno definiowalnym. Ze względu na dużą różnorodność organizacji funkcjonujących we współczesnych społeczeństwach i rolę, jaką odgrywają w zaspokajaniu ludzkich potrzeb, w teorii organizacji i zarządzania istnieje wiele różnych definicji organizacji, opartych na odmiennych zasadach porządkujących [Bielski, 1996, s. 85–96; Bieniok, Rokita, 1984, s. 15]. Owa wielość i różnorodność rozumienia organizacji, skutkująca niemożnością zdefiniowania idealnego rozwiązania organizacyjnego [Zieleniewski, 1972, s. 234], wymusza konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytanie o istnienie wspólnego wyznacznika dla wszystkich organizacji, niezależnie od ich charakteru i sposobu funkcjonowania.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że powszechność działania zorganizowanego nie jest przypadkiem [Krzakiewicz, 1994, s. 41]. Współdziałanie ludzi i co za tym idzie – funkcjonowanie organizacji umożliwia realizację korzyści wynikających z efektu synergicznego definiowanego jako różnica pomiędzy rezultatem, osiąganym przez realny przedmiot złożony z elementów, pomiędzy którymi zachodzą współdziałania, a sumą efektów, osiąganych przez elementy niezwiązane współdziałaniem [Krzyżanowski, 1985, s. 157]. Odnosząc się do tak zaproponowanej definicji synergii można zauważyć, iż pojawienie się efektu synergicznego w organizacji jest konsekwencją jednoczesnego zaistnienia dwóch zjawisk – modularnej budowy organizacji, wynikającej z funkcjonalnego zróżnicowania części, oraz relacji zawiązujących się pomiędzy poszczególnymi elementami, skutkującymi możliwością dostosowania poszczególnych elementów [Perechuda, 2000, s. 8].

Przyjęcie założenia o modularnej budowie organizacji i silne dowartościowanie relacji organizacyjnych skłania do akceptacji założeń systemowego postrzegania natury organizacji, zgodnie z którym [Mikołajczyk, 2001, s. 14–18; Bieniok, Rokita, 1984, s. 38–41; Jajuga i in., 1993, s. 58; Bielski 1996, s. 56–61]:

- organizacje są systemami otwartymi, co oznacza, że z jednej strony znajdują się pod wpływem oddziaływania otoczenia, z drugiej zaś mają możliwość swobodnego (do pewnego stopnia) kształtowania otoczenia;

[1] Artykuł stanowi fragment postępowania badawczego sfinansowanego ze środków budżetowych na naukę w latach 2005–2006, jako projekt badawczy nr 1 H02D 024 28.

- organizacje są systemami celowościowymi, co oznacza, iż istnieje cel główny, stanowiący ogólne kryterium optymalizacji działania oraz istnieją w znacznym stopniu uzgodnione i zbieżne z celem głównym cele szczegółowe, będące celami poszczególnych podsystemów; organizacje posiadają zdolność osiągania ogólnych celów systemu, nawet w przypadku istnienia zróżnicowanych, pozostających w sprzeczności z celem ogólnym, celów poszczególnych podsystemów;
- organizacje są systemami złożonymi, co wynika nie tyle z dużej liczby podsystemów, wejść i wyjść, ile przede wszystkim z ich różnorodności morfologicznej oraz wielostronnego współdziałania i powiązania zarówno sprzężeniami prostymi, jak i zwrotnymi; owe powiązania występują pomiędzy: częściami i całością, poszczególnymi częściami, całością a otoczeniem, częściami a otoczeniem;
- organizacje są systemami ustrukturyzowanymi, co oznacza, iż posiadają strukturę określającą podział zadań i współzależności wewnątrz systemu, narzucającą porządek organizacyjny i przebieg procesów, pozwalającą na zaistnienie zjawiska współprzyczyniania się części do powodzenia całości;
- organizacje są systemami adaptacyjnymi, co oznacza, iż posiadają zdolność do przystosowywania się do wpływów otoczenia w sposób, który jest najkorzystniejszy dla dalszego funkcjonowania systemu; adaptacyjne przystosowanie do otoczenia ma charakter rozwoju organizacyjnego, pozwalającego na osiągnięcie ponownego stanu równowagi dynamicznej z otoczeniem;
- organizacje są systemami z wbudowanymi mechanizmami samoregulacji, czyli posiadają zdolność do permanentnego, samodzielnego poszukiwania optymalnego, w danych warunkach, stopnia zorganizowania, zapewniającego możliwie największą sprawność funkcjonowania systemu; systemy posiadające atrybut samoregulacji mają to do siebie, że potrafią kreować rozwiązania organizacyjne bardziej sprawne od tych, które aktualnie są zaimplementowane;
- organizacje są systemami cechującymi się spójnością, co oznacza, że istnieją takie funkcjonalne powiązania pomiędzy podsystemami i elementami, że dostatecznie silna zmiana dokonana w którymkolwiek z nich wywołuje zmiany we wszystkich pozostałych.

Odnosząc się do zdefiniowanego powyżej zestawu cech charakterystycznych organizacji w ujęciu systemowym można postawić tezę, iż jedną z kluczowych determinant powodzenia organizacji, mierzonego osiąganym poziomem realizacji celów, jest zapewnienie spójności[2] systemów konstytuujących organizację. Ana-

[2] W artykule przyjmuje się, iż spójność jest stopniowalną cechą organizacji, polegającą na takim uzależnieniu i powiązaniu ze sobą wszystkich jej elementów składowych, że dowolna zmiana zachodząca w którymkolwiek elemencie powoduje zmiany we wszystkich pozostałych [*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981, s. 483]. Istotą spójności jest zatem istnienie relacji i powiązań pomiędzy elementami zbioru. Spójność i uporządkowanie systemu zapewniają taki stopień i poziom wewnętrznego zorganizowania zbioru, by zapewniał on zdolność realizacji wybranej funkcji lub osią-

lizowanie organizacji w kategoriach systemowych i co za tym idzie, wyróżnienie składowych konstytuujących ów metasystem [Bielski, 1996, s. 86; Morgan, 1997, s. 51; Krzyżanowski, 1999, s. 33–35], pozwala na doprecyzowanie powyższej tezy. Przyjęcie założenia, iż w tak zdefiniowanym metasystemie organizacji kluczowe znaczenie posiada system zarządzania, sterujący pozostałymi systemami organizacji [Grajewski, 2003, s. 23; Wierzbicki, 1986, s. 33–34; Jajuga i in., 1993, s. 63–64] oznacza, iż efektywność funkcjonowania organizacji zdeterminowana jest spójnością systemu zarządzania.

Tak sformułowana teza powoduje, iż podstawowym celem artykułu staje się analiza zagadnienia spójności systemu zarządzania organizacji, co wymusza konieczność realizacji dwóch działań – po pierwsze, przeprowadzenia postępowania konfirmującego poprawność postawionej tezy, po drugie, zdefiniowania składowych systemu zarządzania wpływających na ową spójność.

2. Systemowe modele organizacji

Dowodząc prawdziwości powyższej tezy można odwołać się do systemowych modeli organizacji, w których postrzeganie organizacji jako systemu otwartego na kontakty z otoczeniem, dynamicznie dostosowującego się do warunków otoczenia, powoduje, iż zagadnienie dopasowania i integralności wysuwa się na plan pierwszy [Obłój, 2001, s. 20].

Najbardziej rozpowszechnionym i najczęściej przytaczanym ze względu na swój uniwersalizm systemowym modelem organizacji jest czteroczłonowy model Leavitta [Leavitt, 1964] zakładający, iż organizację należy traktować jako system wielu zmiennych, z których cztery są szczególnie istotne: cele, struktura, technologia i aktorzy (ludzie). W modelu Leavitta przyjmuje się założenie, iż systemy organizacji są wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie – zmiana jednego elementu wymusza zmiany adaptacyjne na pozostałych.

Na podobnych założeniach zasadza się model zaproponowany przez Petersa i Watermanna [Peters, Waterman, 2000, s. 41]. Określając determinanty sprawności organizacji, Peters i Watermann wyróżnili siedem powiązanych ze sobą zmiennych, które podzielili na „elastyczne" (style kierowania, pracownicy, kompetencje, kultura organizacyjna) i „sztywne" (struktura, strategia, systemy) elementy zarządzania. Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, iż sukces organizacji zdeterminowany jest w większym stopniu elementami „elastycznymi" niż „sztywnymi".

---

gnięcia ustalonego celu. Zatem zbiór musi mieć wewnętrzną, odpowiednio teleologicznie i funkcjonalnie ukształtowaną strukturę, wyłonioną z możliwej liczby dopuszczalnych systemów [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak, 2004, s. 27].

Zgodnie z kongruencyjnym modelem organizacji Nadlera [Tushman, O'Reilly, 2002, s. 59] architektura organizacji opiera się na ściśle powiązanych czterech zmiennych: krytycznych zadaniach, ludziach, kulturze i organizacji formalnej. Zmienne te są wspierane i determinowane przez wybory strategiczne i przywództwo.

W modelu struktury organizacji Galbraitha [Galbraith, 2003, s. 226] zakłada się, iż organizację konstytuuje pięć zmiennych, pomiędzy którymi istnieją relacje: zadania (determinowane zakładaną opcją strategiczną i etapem rozwoju), ludzie, systemy nagradzania, procesy i struktura.

Analiza zaprezentowanych powyżej systemowych modeli organizacji pozwala na przeprowadzenie wnioskowania, iż modele te forsują podobną koncepcję funkcjonowania organizacji, zgodnie z którą:

- po pierwsze, organizacja jest czymś więcej niż tylko zaimplementowane w niej rozwiązanie strukturalne;
- po drugie, kluczowym dla powodzenia organizacji jest założenie o silnych związkach przyczynowo-skutkowych zawiązujących się pomiędzy elementami, co skutkuje ograniczeniem niezależności poszczególnych systemów;
- po trzecie, w metasystemie organizacji kluczowa rola przypisana jest a priori do strategii, wyznaczającej bazę rozwoju organizacji. Przyjęta strategia rozwoju, obejmująca system celów organizacji, narzuca określoną logikę funkcjonowania organizacji. Do strategii powinny dopasować się struktura, systemy, ludzie i kultura, musi zatem powstać zjawisko strategicznej kongruencji, inaczej efektywność funkcjonowania takiego układu będzie stosunkowo niska [Aaker, 2001, s. 297–299]. Przyjęcie powyższego założenia, wyprowadzonego z analizowanych modeli systemowych, wspartego badaniami empirycznymi [Chandler, 1962] dowodzi prawdziwości postawionej tezy o wpływie spójności systemu zarządzania na efektywność funkcjonowania organizacji;
- po czwarte, konieczność dynamicznego dopasowania systemów organizacji jest konsekwencją podejmowanych przez organizację prób adaptacji do otoczenia. Oznacza to, iż zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszają konieczność rekonfiguracji systemu zarządzania, tak aby spójność systemów konstytuujących system zarządzania stymulowała ekonomiczną efektywność organizacji.

3. Determinanty spójności zarządzania

Przeprowadzone rozważania pozwalają na wyprowadzanie pierwszej kluczowej zmiennej w systemie zarządzania, a mianowicie strategii, w ramach której konstruowany jest model biznesu organizacji. Definiując pozostałe zmienne, można odwołać się do badań dotyczących zależności pomiędzy różnymi składowymi organizacji, jednoznacznie wskazujących na istnienie silnych związków pomiędzy

strategią i strukturą. Zmiana strategii bez odpowiednich przekształceń może prowadzić do zakłóceń i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa [Machaczka, 1998, s. 61].

Relacje zawiązujące się pomiędzy strategią i strukturą w literaturze przedmiotu stanowią obiekt analizy od wielu lat [Verweire, Van den Berghe, 2003, s. 782–783]. W badaniach tych za jeden z głównych warunków realizacji strategii uważa się zbudowanie struktury organizacyjnej odpowiadającej strategii. Wymaga się ażeby struktura formalna, procesy informacyjne, komunikację dostosować na tyle do strategii, aby siła sprawcza organizacji została skierowana ku celom strategicznym [Steinmann, Schreyogg, 1995, s. 165]. Za prekursora badań nad relacjami zawiązującymi się pomiędzy strategią a strukturą uważa się Chandlera [Chandler, 1962], którego obserwacje pozwoliły na wyprowadzenie dwóch zasadniczych wniosków. Po pierwsze, Chandler zaobserwował, iż proces przeformułowywania długookresowych celów i strategii skutkuje zmianą rozwiązań strukturalnych. Chandler zdefiniował cztery możliwe strategie rozwoju przedsiębiorstwa, wyznaczające jednocześnie etapy jego ewolucji:

- wstępną ekspansję i akumulację zasobów;
- racjonalizację wykorzystania zasobów;
- ekspansję na nowe rynki;
- rozwój nowej struktury i dalszą racjonalizację wykorzystania zasobów.

Zbudowanie powyższego modelu pozwoliło Chanlderowi na postawienie i udowodnienie tezy, iż organizacje, opierając się na strategii, dopasowują się do rynku, a opierając się na strukturze, dopasowują się do strategii, co prowadzi do wniosku, iż zapewnienie dopasowania strategii i struktury skutkuje podniesieniem efektywności funkcjonowania organizacji. Drugi wniosek wyprowadzony przez Chandlera dotyczył roli struktury organizacyjnej jako kluczowego czynnika wdrożenia strategii.

Badania zapoczątkowane przez Chandlera kontynuowane były przez Scotta [Scott, 1973], Childa [Child, 1977], Milesa i Snowa [Miles, Snow, 1978] oraz Galbraitha i Nathansona [Galbraith, Nathanson, 1978; Galbraith, 2003, s. 227–234] diagnozujących relacje zawiązujące się pomiędzy strukturą organizacyjną a etapem rozwoju organizacji (wyznaczającym jednocześnie realizowaną strategię). Do koncepcji Chandlera odwołują się również Miller i Friedsen [Miller i Friedsen, 1978, s. 921–933], którzy zbudowali model przyczynowy, integrujący strategię, strukturę organizacyjną, procesy realizacji oraz osiągane rezultaty w jedną całość, uzależnioną od kontekstu sytuacyjnego.

Co prawda wyniki badań przeprowadzonych w późniejszym okresie nie zawsze potwierdzają kolejność zmian w układzie strategia–struktura [Rumelt, 1974], czy też dowodzą, iż organizacje odchodzą niekiedy od teoretycznego modelu dopasowania otoczenie – strategia – struktura [Obłój, 2001, s. 19–29]. Także obserwacje poczynione przez Ansoffa [Ansoff, 1985, s. 122–124] wskazują na możliwość zaobserwowania odwrócenia chandlerowskiej zależności strategia–struktura, co wy-

nika z faktu, iż wiele przedsiębiorstw, wprowadzając nowe rozwiązania strukturalne, wyprzedza zarówno zmiany w otoczeniu (co akurat jest zgodne z koncepcją Chandlera) jak i zmiany w systemie celów strategicznych. Spostrzeżenie to znajduje potwierdzenie w założeniach sformułowanych przez grupę Strategor, zgodnie z którymi możliwość zaprojektowania rozwiązania strukturalnego przed zdefiniowaniem opcji strategicznej oznacza, iż struktura determinuje strategię [Strategor, 1996, s. 278]. Za przyjęciem tak postawionej tezy przemawiają cztery argumenty:

- po pierwsze, struktura wpływa na postrzeganie strategii, odgrywa bowiem rolę swoistego filtra, przez który organizacja identyfikuje i analizuje zmiany zachodzące w otoczeniu;
- po drugie, struktura, ze względu na obieg informacji, warunkuje decyzje strategiczne;
- po trzecie, struktura zawęża amplitudę zmian strategicznych, ponieważ organizacje posiadają ograniczone zdolności dostosowawcze, co powoduje, iż nie wszystkie opcje strategiczne są możliwe do realizacji;
- po czwarte, struktura ułatwia tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez kumulowanie wiedzy w organizacji.

Rekapitulując rozważania na temat zależności pomiędzy strategią a strukturą organizacyjną, grupa Strategor [Strategor, 1996, s. 278] formułuje wniosek, iż pomimo niemożności jednoznacznego przesądzenia o pierwotnej roli strategii czy też struktury (chociaż wydaje się, iż mimo wszystko autorzy skłaniają się do przyjęcia założenia o kluczowej roli strategii), można jako aksjomat przyjąć założenie o istnieniu silnych relacji pomiędzy tymi dwoma zmiennymi. Podobny wniosek formułuje Kreikebaum [Kreikebaum, 1997, s. 138], według którego kolejność zmian strategii i struktury nie jest istotna, kluczowa jest natomiast integracja struktury, strategii, warunków otoczenia i działań przedsiębiorcy.

Pojawia się zatem kolejny, obok strategii, kluczowy element w systemie zarządzania organizacją – struktura. Jednakże wykształcenie się nowego podejścia do analizowania i projektowania organizacji – podejścia procesowego – i co za tym idzie, zmiana sposobu orientacji organizacji z organizacji wertykalnej w kierunku horyzontalnej wymusza konieczność odejścia od klasycznej chandlerowskiej zasady, zgodnie z którą struktura podąża za strategią. Podczas gdy w modelu zaproponowanym przez Chandlera procesy stanowią pochodną przyjętego rozwiązania strukturalnego, przyjęcie założeń orientacji procesowej oznacza, iż architektura procesów jest pierwotna względem struktury organizacyjnej [Moszkowicz, 2000, s. 89; Osterloh, Frost, 1996, s. 37]. Tym samym w miejsce konfiguracji strategia–struktura pojawia się układ strategia–procesy–struktura.

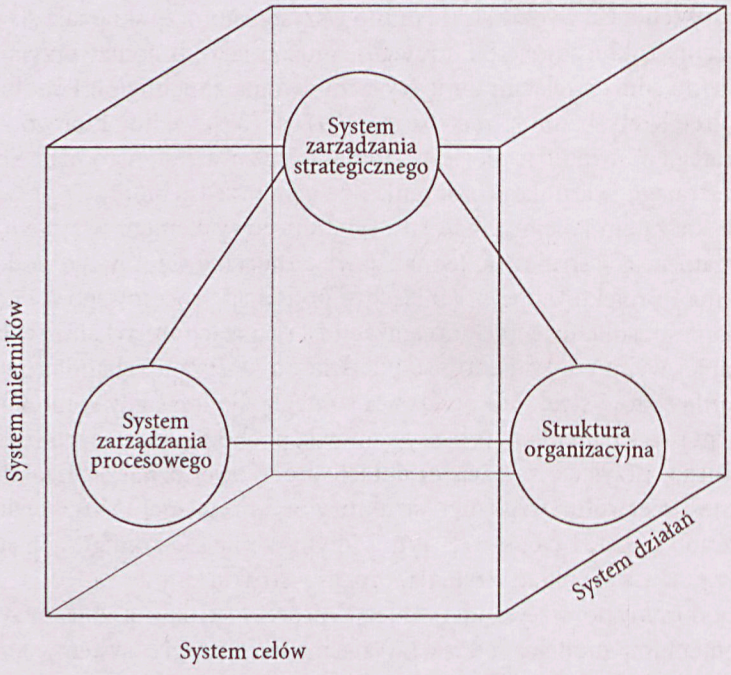
Zaproponowany powyżej model strategia–procesy–struktura, zbieżny ze „sztywnymi" elementami modelu Petersa i Watermana (strategia, systemy, struktura), można uznać za rdzeń systemu zarządzania, na obszarze którego szczególnie pożądany jest wysoki poziom spójności. Podobne zalecenie formułuje Bielski [Biel-

ski, 2001, s. 63] dowodzący, iż organizacje powinny szczególną uwagę przykładać do kompleksowej analizy spójności struktur i procesów. Akceptacja założenia o konieczności zapewnienia spójności na obszarze strategii, procesów i struktury nie stanowi bynajmniej podważenia tezy sformułowanej przez Petersa i Watermana [Peters, Waterman, 2000, s. 40–48], dowodzących kluczowej roli „elastycznych" czynników w systemie zarządzania organizacją. Założenie to wskazuje tylko na konieczność poszukiwania integralności w ramach poszczególnych składowych metasystemu zarządzania. W przypadku elementów „elastycznych", ze względu na ich specyficzny charakter, powiązania pomiędzy systemami mogą być rozmyte, zatem pożądany poziom integralności może być stosunkowo niski.

4. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania pozwalają na wyprowadzenie trzech podstawowych wniosków:

- po pierwsze, powodzenie organizacji warunkowane jest spójnością elementów składowych systemu zarządzania;



Rysunek 1. Skrzynka morfologiczna zasobów systemu zarządzania

Źródło: Opracowanie własne

- po drugie, elementami składowymi systemu zarządzania, pomiędzy którymi spójność ta jest niezwykle pożądana, są strategia, procesy i struktura;
- po trzecie, prawidłową konfigurację elementów składowych systemu zarządzania, obrazującą logikę podejmowanych działań, można przedstawić w układzie strategia–procesy–struktura.

Dążenie do zapewnienia spójności pomiędzy strategią, procesami i strukturą wymusza konieczność poszukiwania odpowiedzi na pytanie o to, jakie atrybuty opisują tą spójność. Odnosząc się do tak sformułowanego problemu można przyjąć, iż atrybuty spójności wyznaczane są przez istotę systemu. Wychodząc z cybernetycznej definicji organizacji, zgodnie z którą organizację można przedstawić w układzie „wejście – transformacja – wyjście", daje się zdefiniować trzy atrybuty zbieżności systemów: cele (wymagania na wejściu), mierniki (efekty na wyjściu) i działania (elementy transformacji). Tym samym można zbudować trójwymiarową skrzynkę morfologiczną zasobów systemu zarządzania (zob. rysunek 1), której pojemność jest wyznaczana przez trzy zmienne: cele, mierniki i działania (inicjatywy). Poszczególne systemy konstytuujące system zarządzania są wpisane w tak zaprojektowaną macierz, co powoduje, iż poprzez wykorzystywanie wspólnych zasobów zapewniany jest odpowiedni poziom spójności.

Bibliografia

1. Aaker D.A. (2001), *Developing Business Strategies*, Sixth Edition, John Wiley & Son, New York.
2. Ansoff, 1985.
3. Bielski M. (1996), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
4. Bielski M. (2001), *Zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. Bieniok H., Rokita J. (1984), *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
6. Chandler A. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the history of the Industrial Enterprise*, MIT Press.
7. Child J. (1977), *Organization. A Guide to Problems and Practice*, Harper & Row, London.
8. *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania* (1981), PWE, Warszawa.
9. Galbraith J.R. (2003), *Strategy and Organization Planning*, w: *The Strategy Process. Concepts, Context, Cases. Fourth Edition*, Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., Pearson Education, Harlow.
10. Galbraith J.R., Nathanson D.A. (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West St. Paul, Minnesota.
11. Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, Toruń.
12. Jajuga K., Jajuga T., Wrzosek K., Wrzosek S. (1993), *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wyd. AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Krzakiewicz K. (red.) (1994), *Podstawy organizacji zarządzania*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
14. Krzyżanowski L. (1985), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
15. Krzyżanowski L. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, PWN, Warszawa.
16. Leavitt H. (1964), *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, „New Perspectives in Organization Research", John Wiley Inc.

17. Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa–Kraków.
18. Mikołajczyk Z. (2001), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
19. Miles R., Snow C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.
20. Miller D., Friedsen P.H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, „Management Science", no. 8 (24).
21. Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
22. Moszkowicz M. (2000), *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.
23. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
24. Osterloh M., Forst J. (1996), *Prozessmanagement als Kernkompetenz*, Gabler Werlag, Wiesbaden.
25. Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa.
26. Peters T. J., Waterman R.H. (2000), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa.
27. Scott B.R. (1973), *Stages of Corporate Development*, „Harvard Business Review", no. 3-4.
28. Steinmann H., Schreyogg G. (1995), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, OW Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
29. Strategor (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
30. Tushman M.L., O'Reilly Ch.A. (2002), *Winning through Innovation. A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
31. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
32. Verweire K., Van den Berghe L. (2003), *Integrated Performance Management: Adding a New Dimension*, „Management Decision", vol. 41 no. 8.
33. Wierzbicki T. (red.) (1986), *Informatyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
34. Zieleniewski J. (1975), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.

The cohesion of the organization management system

Summary

The aim of this article is to discuss the concept of cohesion of system of management.

The article starts with a general discussion of models of organization. This helps to derive the determinants of management cohesion and to build the matrix of resources of organization.