

## ROZDZIAŁ II

# ORGANIZACJA

### II.1. DEFINICJE ORGANIZACJI

Wielości szkół i kierunków oraz ujęć zagadnień organizacji, zarządzania i kierowania odpowiada wielość definicji organizacji. Można wśród nich odnaleźć interpretacje najbardziej charakterystyczne oraz te, które są próbami syntezy odmiennych orientacji teoretycznych. Ważnym czynnikiem różnicującym są też przyjmowane założenia co do zakresu pojęcia, przede wszystkim wyrażające się w stanowisku, iż organizacje są zjawiskiem społecznym, będącym tworem kultury (artefaktem), bądź w poglądzie, że zjawisko organizacji jest obecne w szerszej rzeczywistości i można odnosić je do świata przyrody, a nie tylko do życia ludzi.

W polskiej literaturze przedmiotu jako najogólniejsze ujęcie przyjmuje się często **prakseologiczne sformułowanie definicji organizacji**. Tadeusz Kotarbiński pojmował organizację jako „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taką całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. W danym przypadku elementami całości są czynniki składowe akordu czynności. Stanowią one razem pewną organizację, jeżeli pomagają sobie w osiągnięciu określonego celu. Kto pojmuje termin *organizacja* w taki sposób, pojmuje go niejako rezultatowo. Natomiast rozumienie tego terminu będzie czynnościowe, jeśli organizacją będzie się nazywało samo organizowanie, samo doprowadzanie umyślne danego zbioru elementów do stanu takiego przedmiotu złożonego, w ten sposób scalonego<sup>1</sup>. Kotarbiński zwracał uwagę, że w zależności od kontekstu rozumie się organizację jako czynność organizowania, jako będący skutkiem tej czynności ustrój przedmiotu złożonego, układ jego zależności wewnętrznych bądź sam obiekt tak zorganizowany. Odróżniał zespół współdziałających podmiotów od pojęcia instytucji. „Zespół składa się z osobników i jest »rozkładalny na osobniki«, instytucja zaś łączy osobników i ich aparaturę, czyli ogół tworzyw, narzędzi i innych przedmiotów pomocniczych, którymi się posługują wchodzące w skład zespołu współdziałające osobniki”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> T. Kotarbiński *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1973, s. 74.

<sup>2</sup> Tamże, s. 107.

Kontynuując sposób myślenia Kotarbińskiego, Jan Zieleniewski określa organizację jako ogólnie pojętą cechę rzeczy lub ciągów zdarzeń, rozpatrywanych jako złożone z części oraz ze względu na stosunek tych części do siebie nawzajem i do całości, a polegający na tym, że części współprzyczyniają się do powodzenia całości<sup>3</sup>.

Zieleniewski zwraca uwagę, że w średniowiecznej łacinie posługiwano się terminem *organisatio*, a samo pojęcie wiąże się z łacińskim słowem *organum* (gr. *organon*). Pierwotnie rozumiano je jako narzędzie, później jako narząd, wyspecjalizowaną część całości, a następnie bycie całością złożoną z części. Zwraca też Zieleniewski uwagę, że pojęcie "organizacja" było w użyciu w Anglii już w XV wieku, podczas gdy we Francji używano go od początku wieku XIX. Nieco wcześniej, bo w końcu XVIII wieku, było ono również stosowane w języku polskim.

Prakseologiczna interpretacja wyróżnia atrybutowe, rzeczowe i czynnościowe pojmowanie organizacji. Organizacja może być rozumiana jako cecha (atrybut) przysługująca jakiemuś przedmiotowi bądź procesowi. Gdy używamy tego pojęcia do oznaczania pewnej klasy przedmiotów jako kategorii rzeczy, mówimy o organizacji interpretowanej jako rzecz. Gdy w kategoriach organizacji opisujemy jakiś proces organizowania, działanie, które podejmujemy, wówczas myślimy o organizacji jako czynności.

Pojęcie „organizacja” można stosować do różnych zakresów rzeczywistości. W najszerszym ujęciu, gdy organizacje traktujemy jako wszelkie układy złożone, charakteryzujące się współprzyczynianiem się części do powodzenia całości, może ono być użyte do analizy zjawisk biologicznych, fizycznych, kosmicznych, a także oczywiście społecznych. W ujęciu „średnio szerokim” pojęcie organizacji można zarezerwować do tych całości, które powstały jako rezultat interwencji człowieka jako organizatora i których struktura jest rezultatem czynności organizowania. W najwęższym rozumieniu organizacje to prakseologicznie interpretowane instytucje (podejście konkretne), ich struktury (podejście statyczne), jedno- i wielowymiarowe ludzkie działania (podejście dynamiczne)<sup>4</sup>.

M. Bielski określa prakseologiczne ujęcie organizacji jako interpretacje przedsystemowe. Stwierdza, że nadmiernie eksponują one celowościowy charakter organizacji i są wyrazem wizji dość mechanistycznej podkreślającej rangę ocen sprawnościowych kosztem ocen aksjologicznych organizacji. Są pojmowaniem organizacji jako systemu zachowującego się umyślnie, czyli nie modyfikującego celów, a jedynie zdolnego do dokonywania wyboru środków ich realizacji. Uważa również, że definicje Kotarbińskiego, Zieleniewskiego czy Pszczołowskiego nie uwzględniają faktu, że relacja współprzyczyniania ma charakter dwukierunkowy. Nie tylko części współprzyczyniają się do powodzenia całości, ale całość współprzyczynia się do powodzenia części. Bielski formułuje też wątpliwości co do celowości atrybutowego postrzegania organizacji, argumentując, że w światowej

<sup>3</sup> J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976.

<sup>4</sup> Tamże, s. 35–36 oraz s. 64–65.

tradycji ujmuje się organizacje głównie rzeczowo, zaś sposób organizowania całości, tak iż części współprzyczyniają się do jej powodzenia, zwykle określać się strukturą organizacji. Ekspozowanie ujęcia atrybutowego prowadzi do koncentracji uwagi na zagadnieniach strukturalnych. Tak zrodził się zarzut tzw. dewiacji organizacyjnej, formułowany wobec polskiej prakseologii<sup>5</sup>.

Leszek Krzyżanowski zwraca uwagę, że prakseologiczna analiza organizacji wiąże się z przyjęciem stanowiska reizmu ontologicznego zakładającego, że istnieją tylko rzeczy, że one są jedynymi indywiduami w sensie ontologicznym. Obok doktryny reistycznej wyróżnia: ontologię ewentystyczną, gdzie kluczową kategorią jest zdarzenie mogące być zarówno zjawiskiem, jak i stanem rzeczy, procesualizm, gdzie proces jest podstawą kategorią oraz ontologię pluralistyczną, np. R. Ingardena, przyjmującego, że istnieją trzy postacie bytu: trwające w czasie, rzeczy, procesy oraz zdarzenia<sup>6</sup>.

Różnice w pojmowaniu organizacji wynikają z założeń metodologicznych przyjmowanych przez różne szkoły i kierunki badawcze. Szczególne znaczenie ma stosunek do pojmowania statusu ontologicznego organizacji oraz rozstrzygnięcia na linii holizm – redukcjonizm metodologiczny. Socjologiczne interpretacje organizacji niekiedy mają charakter nominalistyczny i przyjmują, że organizacje składają się z jednostek ludzkich, podobnie jak inne agregaty społeczne, takie jak grupy, klasy, narody, społeczeństwa. Jak trafnie zwraca uwagę J. Szmatka, takie podejście opiera się na nieporozumieniu. Nie oznacza wcale, że realnie istnieją jedynie ludzkie jednostki. Oznacza jedynie, że substancją, z jakiej utworzone są całości społeczne, są właśnie ludzie. „Powiedzieć, że grupa społeczna składa się z jednostek ludzkich, to tyle samo, co powiedzieć, że z takiej substancji jest ona utworzona”. Stwierdzenie to jednak nie przekreśla tezy, że tzw. całości społeczne istnieją realnie i nie dadzą się sprowadzić do jednostek, nazw czy przedstawień. Całości społeczne istnieją realnie także w tym znaczeniu, że nie są jedynie kategoriami abstrakcyjnymi, choć abstrahowanie mogło być sposobem rozumowania, który doprowadził do zidentyfikowania określonych całości społecznych w rzeczywistości. Rzeczywistość całości ma jakościowo odrębny charakter od sumy czy wypadkowej części. Całość ma odrębną tożsamość. Jest innym jakościowo bytem.

Fizyczną realność mają ludzie i zbiory ludzi. Jednakże role społeczne, statusy, wartości, struktury istnieją realnie w sensie społecznym i są właściwym przedmiotem zainteresowania strukturalistycznie zorientowanego badacza.

Takie stanowisko odzwierciedla realizm ontologiczny i holizm ontologiczny rozumiany jako przeciwieństwo indywidualizmu. J. Szmatka stoi również na stanowisku, które określa jako **emergentny strukturalizm socjologiczny**. Przyjmuje on, że zjawiska społeczne są jakościowo różnorodne, że istnieją różne poziomy

<sup>5</sup> Zob. M. Bielski *Organizacje. Istota struktury, procesy*, Łódź 1992, s. 77–80.

<sup>6</sup> Zob. L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzania*, Warszawa 1992, s. 95–99, oraz prace, do których się Krzyżanowski odwołuje: J. Lipiec *Podstawy ontologii społeczeństwa*, Warszawa 1972; J. Lipiec *Ontologia świata realnego*, Warszawa 1979; S. Amsterdamski, *Nauka a porządek świata*, Warszawa 1983; Z. Augustynek *Natura czasu*, Warszawa 1975.

społecznej rzeczywistości, pomiędzy którymi nie ma płynnego przejścia – są one jakościowo autonomiczne. Szmatka opowiada się za wyraźnym wyodrębnieniem mikro- i makrostruktury, a więc i dziedzin socjologii badających te poziomy rzeczywistości. Wydaje się, że to bardzo jednoznaczne stanowisko jest nieco mechanistyczne. Można byłoby wskazać przecież na wiele dialektycznych oddziaływań różnych poziomów rzeczywistości społecznej, gdzie pewne strukturalne właściwości tych poziomów ukazują obok rzeczywistych różnic jakościowych także podobieństwa i gdzie ewolucyjne zmiany owocują jakościową transformacją.

W tym sensie zjawiska organizacyjne występujące na poziomie mikrostrukturalnym – jednostek ludzkich i małych grup społecznych, pośrednim poziomie mezostrukturalnym (organizacje społeczne, zawodowe, lokalne, przedsiębiorstwa, partie polityczne itp.) i poziomie makrostrukturalnym (społeczeństwo, naród, klasa itp.) mają po części wspólne, uniwersalne właściwości. Stąd akceptując główne przesłania realizmu i holizmu oraz dzieląc w istotnym stopniu tezę emergentnego strukturalizmu, interpretować je będę – jak się wydaje – nieco słabiej, niż czyni to J. Szmatka<sup>7</sup>.

Konsekwencje przyjmowanych założeń metodologicznych można dostrzec, analizując różne propozycje definicji organizacji. Jan Szczepański zwraca uwagę, iż termin *organizacja* używany jest w dwóch znaczeniach. Po pierwsze – jako grupa celowa, celowe zrzeszenie ludzi połączonych w sposób zapewniający racjonalne wykorzystanie środków, ekonomię wysiłku i koordynację, po drugie zaś – jako zespół metod i sposobów efektywnego osiągnięcia celów. Tymczasem organizacjami społecznymi są także twory wytworzone spontanicznie, nie tylko celowo, stąd proponuje, by zdefiniować organizację społeczną dowolnej zbiorowości jako taki układ wzorów zachowań, instytucji, ról społecznych, środków kontroli społecznej, który zapewnia współzycie członków zbiorowości, przystosowuje ich dążenia i działania w procesie zaspokajania potrzeb i rozwiązuje problemy i konflikty wynikające w toku współzycia. W tym ujęciu różnica między organizacją a strukturą jest bardzo istotna – struktura to budowa lub zasady budowy jakiejś całości, organizacja zaś to zasady jej funkcjonowania<sup>8</sup>.

Wielu socjologów traktuje organizację jako rodzaj grupy. N. Goodmann stwierdza, że organizacje formalne są celowymi grupami wtórnymi utworzonymi z myślą o osiągnięciu konkretnego celu lub zestawu celów. Organizacje te są starannie zaprojektowane i zawierają formalną strukturę statusów i ról, a także mniejsze grupy<sup>9</sup>. J. H. Turner uważa, że organizacje powstają w wyniku łączenia się grup, a za cechy konstytutywne organizacji uznaje formalne role, wyraźny po-

<sup>7</sup> Zob. J. Szmatka *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, cz. I. Emergencja definiowana jest jako rodzaj ewolucji, podczas której powstają w świecie nowe jakości, pojęcie to nawiązuje do teoretycznych ustaleń poczynionych przez angielskich filozofów i biologów w początkach XX wieku (zob. *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1995).

<sup>8</sup> J. Szczepański *Elementarne pojęcie socjologii*, Warszawa 1970, s. 231–238.

<sup>9</sup> N. Goodmann *Wstęp do socjologii*, Poznań 1997, s. 75.



dział pracy, hierarchię władzy, kontrolę emocji, zawodowe kompetencje członków, organizacyjną kontrolę stanowisk i pięcie się po drabinie hierarchii<sup>10</sup>. Kazimierz Doktor określa organizacje jako te instytucje, które są celowymi grupami zbiorowego działania, których uniwersalnymi atrybutami są: celowy, planowy, programowy i świadomy charakter, wewnętrzny układ, ład, porządek organizacyjny, wartości, normy, zasady regulujące wewnętrzne i zewnętrzne zachowania członków organizacji, relatywne wyodrębnienie organizacji jako określonego podsystemu społeczeństwa globalnego z otoczenia zewnętrznego<sup>11</sup>. Z kolei R. W. Griffin definiuje organizację jako grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów<sup>12</sup>.

W swoim czasie znaczną popularność zdobyło określenie organizacji jako zespołu sposobów, poprzez które duże grupy ludzi – zbyt liczne, by pozostawać oni mogli we wzajemnym ścisłym i bezpośrednim kontakcie, a uwikłanych w zadania o dużej złożoności – utrzymują stosunki w procesie świadomego i systematycznego ustalania i wykonywania wzajemnie akceptowanych celów<sup>13</sup>.

E. H. Schein określa organizację jako racjonalną koordynację aktywności pewnej liczby ludzi w celu osiągnięcia wyraźnie sformułowanych celów i programów działania, poprzez podział pracy i funkcji oraz hierarchii władzy i odpowiedzialności<sup>14</sup>.

Obok określeń odwołujących się przy definiowaniu organizacji do pojęcia grupy społecznej istnieje w literaturze przedmiotu wiele propozycji, które za kluczową kategorię odniesienia uważają **pojęcie systemu społecznego**. Organizacja jest wtedy szczególną postacią, rodzajem systemu społecznego, charakteryzującego się specyficznymi atrybutami.

Bliskie współczesnym, systemowym ujęciom jest rozumienie instytucji przez Bronisława Malinowskiego. Instytucje są podstawową formą łączenia ludzi dla realizacji wspólnych celów. Instytucjonalność jest nieodłączną właściwością ludzkiej kultury. Podstawowymi składnikami instytucji są: zasada naczelną będąca systemem wartości decydującym o organizowaniu się ludzi, personel będący grupą ludzi zorganizowanych według zasad władzy, podziału pracy, funkcji, przywilejów i obowiązków, normy i reguły, na które składają się umiejętności techniczne, obyczaje, normy etyczne uznawane przez członków grupy, urządzenia materialne, materialny substrat instytucji związany nieodłącznie z jej istnieniem i działalnością, postępowanie ludzi, które stale odchyła się od ideału określonego w regułach,

<sup>10</sup> J. H. Turner *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Poznań 1998.

<sup>11</sup> K. Doktor *Socjologia organizacji: szkoły i kierunki badawcze*, (w:) W. Morawski (red.) *Organizacje, socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976, s. 21.

<sup>12</sup> R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 35.

<sup>13</sup> M. Pfiffner, F. P. Sherwood *Administrative Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1960, s. 30. Podają za: M. Hirszowicz *Socjologia organizacji*, Warszawa 1967, s. 17.

<sup>14</sup> E. N. Schein *Organizational psychology* (2 wyd.), Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall Inc. 1970, s. 9. Podają za: J. T. Terelak *Psychologia menedżera*, Warszawa 1999.

a także funkcja, która pojmowana jest jako całokształt skutków działania instytucji i może odbiegać od zasady naczelnej wyznaczającej zamiary i cele instytucji<sup>15</sup>.

✕ Do pojęcia **systemu kooperacyjnego** odwołuje się wpływowa interpretacja organizacji autorstwa Ch. Barnarda. Składnikami systemu kooperacyjnego są komponenty fizyczne, biologiczne, osobiste i społeczne, pozostające ze sobą w specyficznych, systematycznie utrzymywanych związkach dzięki temu, że dwie osoby lub więcej współdziałają ze sobą w jednym przynajmniej, określonym celu. Organizacje są systemami, których funkcje polegają na tworzeniu, przetwarzaniu i wymianie pożytków. Po to, by organizacje powstawały, niezbędni są ludzie zdolni do porozumienia, gotowi do uczestnictwa i wniesienia jakiegoś działania do realizacji wspólnego celu. Organizacje są więc systemami skoordynowanych świadomie działań lub sił dwóch lub większej liczby osób<sup>16</sup>.

✕ T. Parsons definiował organizację jako system społeczny zorganizowany dla osiągnięcia celu określonego rodzaju<sup>17</sup>. Jako system zachowujący się rozmyślnie ujmuje organizację R. Ackoff. Jego zdaniem, organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie, posiadającym przynajmniej dwa podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzania podziału pracy, a system informacyjny i komunikacyjny umożliwia interakcje między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym przynajmniej jeden z podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie<sup>18</sup>.

Popularnym modelem systemowym organizacji jest model H. J. Leavitta<sup>19</sup>. Podkreśla on społeczno-techniczny charakter organizacji, zgodnie z tradycją szkoły astońskiej, z której się wywodzi. Według tej propozycji organizacja jest układem czterech elementów (podsystemów): ludzi, zadań, technologii i struktury, związanych relacjami ze sobą i z otoczeniem. Społeczny charakter organizacji określony jest przez ludzi i zadania; technologia i struktura formalna określają techniczny aspekt organizacji (zob. schemat 2.1.).

L. Krzyżanowski zwraca uwagę na słabość modelu Leavitta, polegającą na pominięciu problemu istnienia w organizacji podsystemu sterującego, który powszechnie uważany jest za konstytutywny atrybut organizacji. Stąd proponuje model, w którego skład wchodzi cele: podsystem społeczny tworzą uczestnicy organizacji, ich kwalifikacje, wartości i ich hierarchia, motywacje i postawy;

<sup>15</sup> Zob. B. Malinowski *Szkice z teorii kultury*, Warszawa 1958, s. 29–52. B. Malinowski definiował instytucję jako grupę ludzi zjednoczonych do dokonania prostych czy złożonych czynności, posiadającą zasoby materialne i wyposażenie techniczne, zorganizowaną zgodnie z określonym przepisem prawnym i zwyczajowym ujętym jako legenda, prawo, zasada oraz ćwiczoną i przygotowywaną do spełnienia stojących przed nią zadań.

<sup>16</sup> Zob. Ch. Barnard *Funkcje kierownicze*, Warszawa 1997, s. 89, 97, 105, 260.

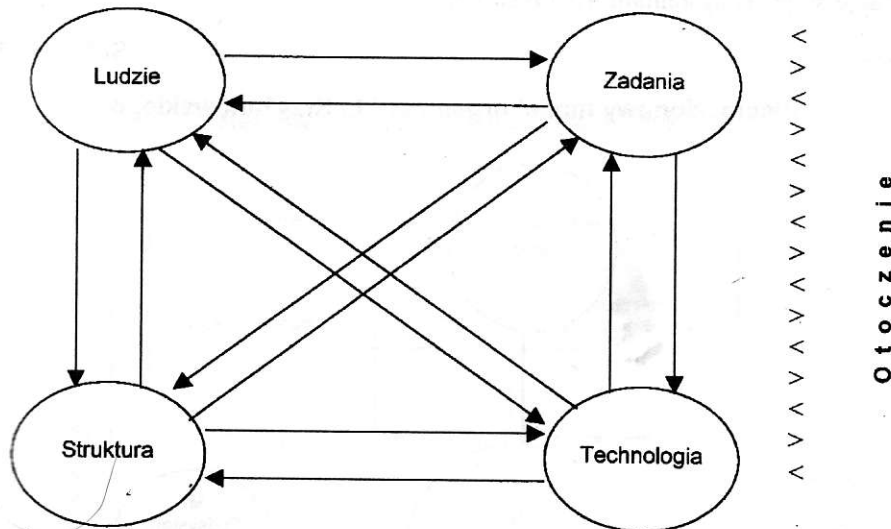
<sup>17</sup> T. Parsons *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe 1960, s. 56. Określenie to przytacza J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 77.

<sup>18</sup> R. Ackoff *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia”, 1973, nr 2, s. 158.

<sup>19</sup> H. J. Leavitt *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, (w:) J. G. March (red.) *Handbook of Organization*, Chicago 1965, s. 160. Model prezentują m.in. L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. cyt., s. 173; M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt., s. 84.

Schemat 2.1.

## Model organizacji H. J. Leavitta



Źródło: H. J. Leavitt *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, (w:) J. G. Mach (red.) *Handbook of Organization*, Chicago 1965.

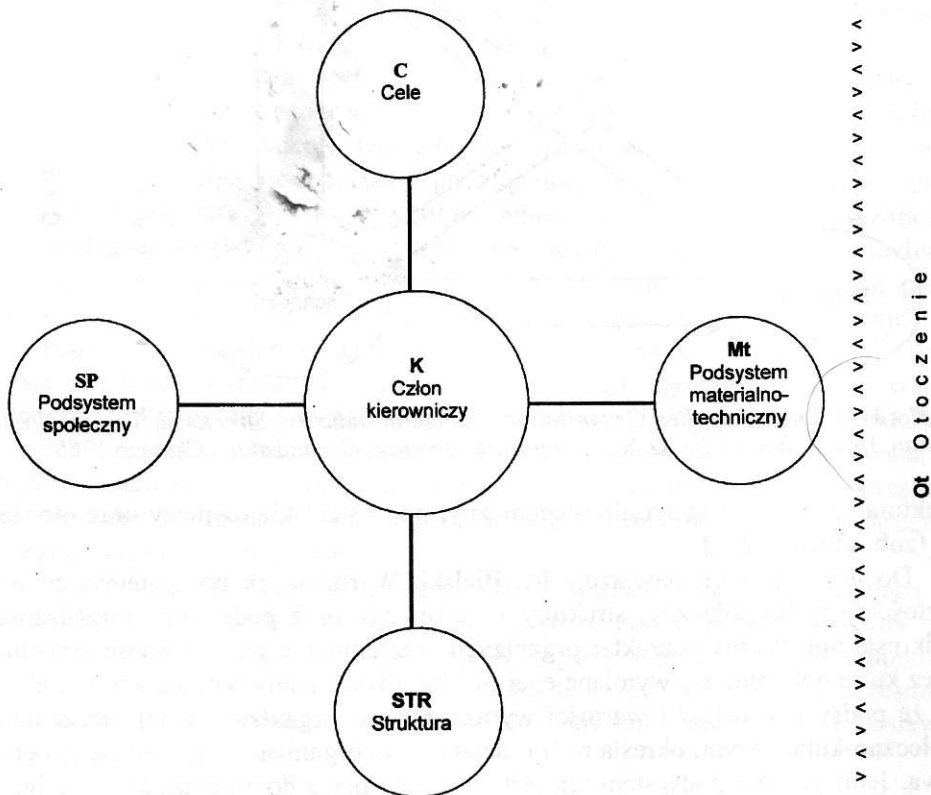
struktura; podsystem materialno-techniczny, podsystem kierowniczy oraz otoczenie (zob. schemat 2.2.).

Do tej propozycji nawiązuje M. Bielski. Wyróżnia on podsystemy: celów, wartości, psychospołeczny, struktury i techniczny oraz podsystem zarządzania. Podkreśla holistyczny charakter organizacji oraz istnienie wejść i wyjść systemu, przez które dokonuje się wymiana energii i informacji z otoczeniem. Zwraca uwagę, że podsystem celów i wartości wyraża związki organizacji z jej otoczeniem społeczno-kulturowym, określa rodzaj działalności organizacji, jej funkcję genetykową. Jednocześnie podsystem ten jest określany przez dominującą koalicję interesów organizacyjnych, w tym uczestników organizacji. Znajduje w nim odzwierciedlenie kultura organizacji. Podsystem techniczny oznacza technikę i technologię, jakiej używa organizacja w procesach konwersji wewnątrzsystemowej. Zawiera w sobie zarówno aparaturę techniczną, jak i wiedzę wykorzystywaną do jej używania. Technologia w istotny sposób określa strukturę organizacji, jest jednym z wyznaczników sytuacji, w której organizacja się znajduje. Podsystem psychospołeczny obejmuje jednostki i grupy pozostające w działaniu i wzajemnych interakcjach. Na jego funkcjonowanie istotny wpływ mają indywidualne i grupowe wartości, motywy i postawy. Ma charakter probabilistyczny, nie da się bowiem w pełni przewidzieć ludzkich zachowań. Podsystem struktury odpowiada za

współdziałanie podsystemu psychospołecznego i technicznego. Określany jest przez relacje między elementami systemu oraz między nimi a całością. Z kolei podsystem zarządzania w ujęciu M. Bielskiego łączy i spaja organizację w całość. Jego funkcją jest utrzymywanie równowagi między organizacją a otoczeniem oraz pomiędzy podsystemami organizacji. Spełnia rolę homeostatu, dzięki czemu organizacje stają się systemami rozmyślnymi.

### Schemat 2.2.

#### Pięciocząłowy model organizacji L. Krzyżanowskiego



Źródło: L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. cyt. s. 176.

D. Katz i R. L. Kahn<sup>20</sup> zaproponowali w nawiązaniu do propozycji T. Parsonsa model organizacji, który integruje pięć podsystemów wyodrębnionych ze względu na spełniane przez nie funkcje. Są to podsystemy produkcyjne realizujące procesy transformacji energii i materii przebiegające w organizacji; podsystemy wspierające – odpowiedzialne za dostarczenie zasobów z otoczenia po to, by organizacja

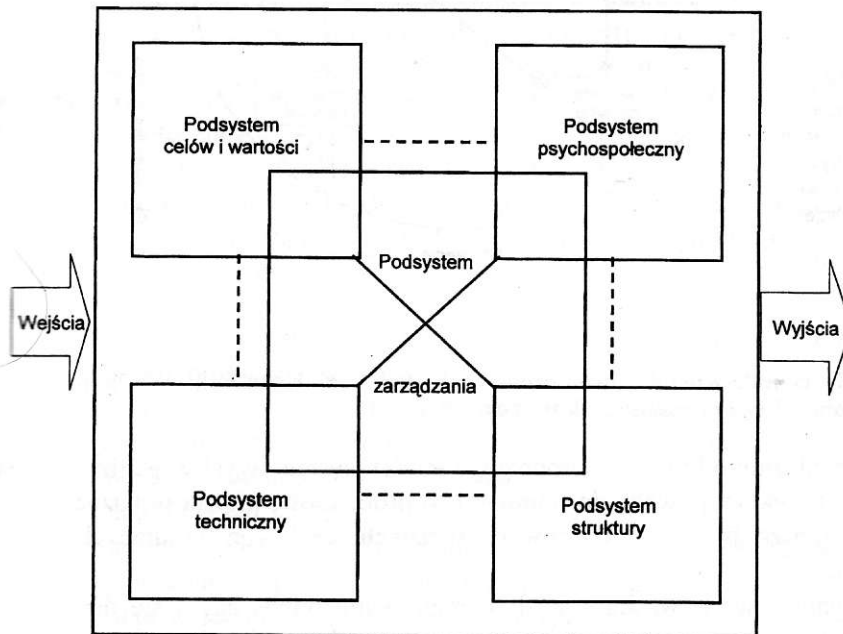
<sup>20</sup> D. Katz, R. L. Kahn *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 67–80.



mogła przetrwać; podsystemy scalające, których funkcją jest integracja organizacji wokół wartości, a także socjalizacja kulturowa uczestników organizacji, koordynacja działań i motywowanie; podsystemy adaptacyjne realizujące funkcję przystosowania się organizacji do otoczenia oraz podsystemy kierownicze odpowiedzialne za koordynację, zachowywanie równowagi oraz rozwiązywanie konfliktów.

Schemat 2.3.

## Systemowy model organizacji M. Bielskiego



Uwaga. Przerwane linie mają podkreślać relacje pomiędzy podsystemami, zarówno rozumiane jako oddziaływanie, jak i jako relacje cech, odpowiedności pomiędzy różnymi członkami organizacji.

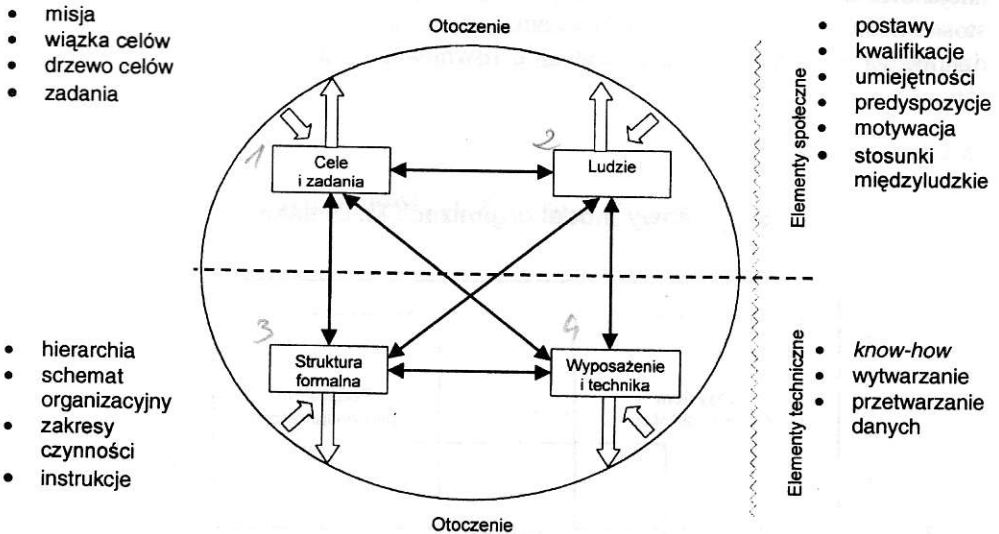
Źródło: M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt., s. 86.

Poszczególne podsystemy mają odmienne kryteria efektywności, a ich zróżnicowane funkcje są jedną z głównych przyczyn konfliktów organizacyjnych. Podsystemy produkcyjne dążą do sprawności, scalające – do stabilności, adaptacyjne – do zmian, wspierające zaś manipulują otoczeniem organizacji.

Integrujący model strukturalny organizacji opracowała Krystyna Bolesta-Kukułka. Nawiązuje on do różnych propozycji zawartych w literaturze przedmiotu i składa się z czterech elementów: celów i zadań, ludzi, struktury formalnej, wyposażenia i techniki (zob. schemat 2.4.).

Schemat 2.4.

### Organizacja jako system społeczno-techniczny w ujęciu K. Bolesty-Kukułki



Źródło: K. Bolesta-Kukułka *Świat organizacji*, (w:) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995, s. 46.

Niezależnie od tego, że propozycje modeli systemowych organizacji różnych autorów przykładają wagę do odmiennych problemów, można wskazać na szereg cech **organizacji jako systemów społecznych**, cech konstytuujących specyfikę organizacji<sup>21</sup>.

- Organizacje, w wąskim, ścisłym rozumieniu odnoszącym się do życia społecznego ludzi, są tworem sztucznym, produktami kultury, artefaktami. Są rezultatami działalności człowieka dążącego do realizacji celów.
- Organizacje mogą powstawać zarówno jako wyraz świadomej i planowej aktywności organizatorskiej, jak i jako rezultat procesów spontanicznych; mogą być porządkiem wyłaniającym się z chaosu.
- Organizacje różnią się celami i potrzebami, które zaspokajają. Łączy je jednak dążenie do przetrwania. Organizacje są systemami charakteryzującymi się autodynamicznością i pewnym stopniem autonomii. Nie w każdym warun-

<sup>21</sup> Na temat uniwersalnych atrybutów organizacji zob. m.in.: P. Płoszajski *Treść pojęcia „organizacja”*, „Prakseologia” 1975, nr 2; E. Masłyk-Musiał, *Społeczeństwo i organizacje*, wyd. cyt., s. 10; M. Hirszowicz *Wstęp do socjologii organizacji*, wyd. cyt.; M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt., s. 82–83; J. F. Terelak *Psychologia menedżera*, wyd. cyt., s. 144–146; P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter *Projektowanie organizacyjne*, Warszawa 1999, s. 25; J. Hoser *Ogólna charakterystyka organizacji*, (w:) *Nauka o pracy*, Warszawa 1978.

4. kach mogą być dowolnie kształtowane i likwidowane, choć ich cechą charakterystyczną jest ich określenie w czasie, historyczny charakter.
- Organizacje są systemami zachowującymi się rozmyślnie. Są zdolne do korygowania i zmiany pierwotnie przyjętych celów.
  - Organizacje cechują się synergią. Sensem ich działania jest uzyskiwanie „efektu organizacyjnego”, oznaczającego różnicę pomiędzy sumą indywidualnej wydajności uczestników organizacji a wydajnością organizacji jako całości.
  - Organizacje są wyodrębnione z otoczenia, a jednocześnie są systemami otwartymi, pozostającymi w ścisłym związku z otoczeniem. Związek ten ma charakter dialektyczny. Jest procesem, w którym – z jednej strony – organizacja kreuje swoje otoczenie, z drugiej zaś otoczenie definiuje organizację. Pomiedzy organizacją a otoczeniem odbywa się ciągła wymiana zasobów i ludzi, energii, informacji, materii, symboli i wartości. Organizacje są podsystemami systemu społecznego.
  - Organizacje są ustrukturalizowane. Charakteryzują się posiadaniem określonego porządku i hierarchii, która wyraża się w zawieraniu się podsystemów (inkluzji) i w podporządkowaniu. Zasady porządku mogą być jednak bardzo zróżnicowane i mocno odbiegać od tradycyjnych mechanistycznych wyobrażeń.
  - Organizacje są systemami szczególnie złożonymi, a więc nie można do końca odwzorować i opisać ich struktury.
  - Organizacje charakteryzują się stabilnością rozumianą jako zdolność do utrzymywania dynamicznej równowagi w warunkach zmieniającego się otoczenia, w drodze homeostazy lub ekspansji.
  - Organizacje są ekwifinalne.
  - Organizacje są zdolne do samoorganizacji, negatywnej entropii wyrażającej się w podnoszeniu stopnia własnego uporządkowania.
  - Organizacje w zasadzie nie zależą od przynależności do nich określonych osób, w tym sensie są bezosobowe, to znaczy charakteryzują się instytucjonalizacją i formalizacją.
  - Organizacje są systemami społeczno-technicznymi. Łączą ludzi i instrumenty ich aktywności.
  - Organizacje są systemami komunikacyjnymi i symbolicznymi, zdolnymi do uczenia się i gromadzenia doświadczeń. Muszą zakładać istnienie wspólnego języka i ładu symboli umożliwiających komunikację między ludźmi. Bez komunikowania się nie ma organizacji.
  - Organizacje artykułują i zaspokajają potrzeby i interesy społeczne. Są instytucjonalizacją potrzeb i interesów. Można je interpretować jako koalicje interesów.
  - Organizacje posiadają mechanizm sterowniczy, którym najczęściej jest władza organizacyjna, jej wyodrębniony członek kierowniczy, spełniający m.in. funkcje integracyjne i regulacyjne.

Taka rozbudowana charakterystyka definicyjna, wskazująca na konstytuujące organizację aspekty strukturalne i funkcjonalne, pozwala precyzyjniej analizować organizację w wąskim rozumieniu aniżeli wtedy, gdy ograniczymy się tylko do jednej, esencjalnej definicji. Systemowe określenia organizacji pozwalają też uniknąć pewnej jednostronności wiążącej się z pojmowaniem organizacji jako grupy społecznej. W tradycji socjologicznej, a zwłaszcza psychologicznej, dominuje przekonanie o **subiektywnym charakterze więzi grupowej**. Jeśli nie da się zidentyfikować świadomości odrębności grupy, trudno mówić o grupie. Subiektywistyczna interpretacja zjawisk społecznych, w tym grupy, prowadzi jednak do niedostrzegania nieuświadomionych, obiektywnie istniejących więzi społecznych. Ktoś może być członkiem grupy, nie zdając sobie z tego sprawy, np. członkiem wielkiej grupy społecznej, klasy. Podobne zjawiska mogą występować również w mikroskali. Możemy być członkami grup lokalnych, nieformalnych, znajdować się obiektywnie w ich zasięgu, spełniając określone role społeczne, ale nie zdając sobie sprawy ze związku między nimi, który wyznaczany jest przynależnością do określonej grupy. Wydaje się, że podobne rozumowanie warto odnieść do zjawiska organizacji. Przyjęcie systemowego punktu widzenia akceptuje obiektywny związek ludzi składających się na organizację i odzwierciedlony w normach, wartościach, relacjach i zachowaniach. Na ogół jest tak, że do takiego związku dochodzi świadomie, że ludzie zdają sobie sprawę z przynależności do organizacji. Jednakże możliwe są inne sytuacje. W pewnym sensie wszyscy jesteśmy uczestnikami systemu organizacyjnego CocaColi, a kto z nas – pijąc ten popularny napój – tak o sobie myśli? Spajająca nas w tym momencie więź organizacyjna ma charakter obiektywny. Nawet nasze zachowania z punktu widzenia CocaColi są probabilistycznie przewidywalne.

W tym znaczeniu **organizacje mają charakter obiektywny**, są obiektywizacją subiektywnych planów i zamiarów ludzi. Zwłaszcza przy strukturalistycznej analizie organizacji, gdy za ich podstawowy element uważamy nie ludzi, lecz ich zachowanie określonego rodzaju bądź ich idee, wartości, stosunki społeczne, funkcje, role itd., przewaga systemowej interpretacji organizacji może okazać się szczególnie wyraźna.

Organizacje, będąc systemami społecznymi, mogą, choć nie muszą, być zarazem grupami. Nie każda organizacja jest grupą celową, zwłaszcza przy subiektywistycznej interpretacji więzi grupy. Przyjęcie systemowej optyki pozwala również inaczej spoglądać na problem, czy organizacje są bytami realnymi w sensie społecznym, czy pewnym atrybutem relacji zachodzących pomiędzy różnymi bytami, procesami lub zdarzeniami. Są i jednym, i drugim. Zależy to od przedmiotu badania, od tego, jaką badamy organizację i jak ją definiujemy, oraz od tego, jakiego modelu (systemu) używamy do analizy.

Systemowa interpretacja organizacji nie przesądza oczywiście, czy będziemy system rozumieć jako kulturę, więź psychiczną, grę, układ konfliktów, dystrybucję zasobów, proces, komunikację itd. Możliwe i uprawnione są różne metafory organizacji i odpowiadające im i inspirowane przez nie systemowe modele. Każdy z nich ma swoje ograniczenia, ale każdy może stwarzać szansę prawdziwego odzwierciedlenia istoty organizacji.



Przyjmując systemową perspektywę i nawiązując do różnorodnych tradycji w tym zakresie, można wymieniać pewne kluczowe pola analizy organizacji możliwe do wykorzystania w różnych sytuacjach: analiza funkcji genetycznej, celów i funkcji organizacji,

- badanie relacji i zależności organizacji i otoczenia,
  - identyfikowanie polityki strategii organizacji, w tym strategii przetrwania i jej warunkowań,
  - analiza struktur organizacyjnych i ich wymiarów,
  - badanie problemów uczestnictwa organizacyjnego,
  - analiza procesów komunikacji w organizacji i procesów uczenia się,
  - interpretowanie kultury organizacyjnej,
  - identyfikowanie mechanizmów władzy i przywództwa organizacyjnego,
  - badanie konfliktów organizacyjnych,
- analiza
- procesów rozwoju i zmiany organizacji.

## II.2. TYPOLOGIE ORGANIZACJI

Świat współczesny jest światem organizacji. Ze względu na poniższe kryteria można próbować porządkować organizacje, dokonując ich typologii. Przykładowymi kryteriami, które posłużyć mogą do typologii organizacji są:

- obszar i poziom rzeczywistości społecznej, w której organizacje działają,
- wielkość organizacji,
- funkcje i cele organizacji, w tym konstytutywna funkcja genotypowa,
- struktura organizacji i atrybuty więzi organizacyjnej,
- mechanizmy władzy i przywództwa organizacyjnego,
- relacje z otoczeniem i zdolność organizacji do uczenia się i innowacji,
- właściwości kultury organizacyjnej, w tym aksjologia organizacji,
- wiek i doświadczenie organizacji,
- charakter uczestnictwa organizacyjnego,
- technologia organizacji,
- skuteczność organizacji.

Możliwe są oczywiście inne czy inaczej sformułowane kryteria, a także agregaty kryteriów, jednoczesne stosowanie kilku parametrów pozwalających wyodrębnić charakterystyczne rodzaje organizacji.

Jeśli wziąć pod uwagę kryterium obszaru i poziomu rzeczywistości społecznej, w której działają organizacje, to można m.in. wyróżnić organizacje ekonomiczne, społeczne, polityczne, kulturalne, militarne, naukowe, edukacyjne czy religijne. Organizacje mogą działać jawnie bądź tajnie, legalnie bądź nielegalnie. Organizacje istnieją na poziomie makrostrukturalnym, mezostrukturalnym i mikrostrukturalnym. Można wyróżnić organizacje lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe, wielonarodowe i globalne. Zbliżonym pojęciem jest kategoria organi-

zacji wielokulturowych, podkreślająca współwystępowanie różnych kultur narodowych w ramach jednej organizacji ponadnarodowej lub globalnej.

D. Katz i R. L. Kahn<sup>22</sup> wyodrębnili różne rodzaje organizacji wykorzystując funkcję genotypową:

- organizacje produkcyjne, zajmujące się dostarczaniem społeczeństwu dóbr i usług i zawłaszczaniem dóbr naturalnych
- organizacje scalające, których rolą jest podtrzymywanie porządku społecznego i socjalizacja (w tym zakresie mieszczą się szkoły, kościoły, opieka zdrowotna)
- organizacje adaptacyjne – ich zadaniem jest rozwój wiedzy i rozwiązywanie problemów, a należą do tej grupy ośrodki naukowe, wyższe uczelnie, placówki kultury
- organizacje polityczne, które spełniają role kierownicze w społeczeństwie (państwo, partie polityczne, związki zawodowe, organizacje społeczne).

Znaną typologią organizacji jest rozróżnienie A. Etzioniego<sup>23</sup>. Odnosi się ono do współczesnych **organizacji formalnych**. Pierwszym wyróżnionym typem organizacji są **organizacje dobrowolne**. Można do nich swobodnie wstępować i z nich występować. Uczestniczy się w nich bez wynagrodzenia, chociaż duża aktywność może się wiązać z płatnym, zawodowo uprawianym zajęciem. Do tej grupy zaliczają się zwłaszcza różnego rodzaju organizacje społeczne i polityczne, czasami również ekonomiczne. **Organizacje przymusowe** stosują precyzyjne wymagania wobec swoich członków. Używają przymusu bądź groźby jego użycia do egzekwowania określonych zachowań. Charakteryzują się odseparowaniem członków od społeczeństwa. Uczestnicy organizacji dzielą się na ogół na dwie kategorie: zawodową kadre zorganizowaną biurokratycznie i pozostałych uczestników będących przedmiotem zabiegów kadry. Organizacje takie cechuje rozwinięta hierarchia, duże znaczenie stosunków władzy, uczestnicy na ogół nie identyfikują się z organizacją, wręcz mogą być do niej wrogo nastawieni. Przykładem takich organizacji mogą być więzienia, szpitale psychiatryczne, armia. Kolejną grupę organizacji stanowią **organizacje utylitarne**. Ludzie wstępują do takich organizacji ze względów kalkulatywnych, dokonując wyborów w zamierzeniu racjonalnych. Władza w takich organizacjach opiera się głównie na możliwości dystrybucji nagród. Przedsiębiorstwa, szkoły wyższe, organizacje handlowe, wiele organizacji publicznych – mają charakter utylitarne. Etzioni zwraca uwagę, że największe szanse przetrwania mają organizacje o spójnym typie władzy i uczestnictwa. Nie-spójne są na ogół mniej efektywne i w konsekwencji bardziej narażone na zagrożenia. W praktyce organizacje często wykazują cechy mieszane. Sekta religijna może być organizacją dobrowolną i przymusową zarazem, podobnie armia, oparta na ochotniczym zaciągu.

<sup>22</sup> D. Katz, E. L. Kahn *Spoleczna psychologia organizacji*, wyd. cyt., s. 176–178.

<sup>23</sup> A. Etzioni: *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York 1961; *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, N. J. 1964. Koncepcje. E. Etzioniego omawia m.in. M. Hirszowicz w pracy *Wstęp do socjologii organizacji*, wyd. cyt.

Ważne rozróżnienie organizacji sformułował E. Goffman<sup>24</sup>. Dzieli on organizacje na **segmentalne** i **totalne**. W organizacjach segmentalnych jednostka uczestniczy tylko częścią swojej osobowości, poprzez nie zaspokaja tylko wybrane potrzeby. Organizacje takie nie oczekują od członków pełnego podporządkowania. Jednostki mogą być w takie organizacje uwikłane w różnym stopniu. Organizacje totalne zaś w istotny sposób ograniczają wolność jednostki, pretendując do całościowej reglamentacji życia uczestników organizacji. Goffman do organizacji totalnych zalicza pięć grup struktur:

- 1 - instytucje powołane do opieki nad osobami niedołącznymi (domy starców, sierot, przytułki);
- 2 - zakłady opieki nad osobami niezdolnymi do samodzielnej egzystencji i jednocześnie – niekiedy z własnej winy – stanowiącymi zagrożenie dla społeczeństwa, tj. szpitale psychiatryczne, zakłady, sanatoria przeciwgruźlicze;
- 3 - instytucje chroniące społeczeństwo przed zagrożeniami czynionymi światem, a ich celem bezpośrednim nie jest dobro osób poddanych ograniczeniom – więzienia, zakłady poprawcze, obozy jenieckie i koncentracyjne;
- 4 - organizacje powołane instrumentalnie dla realizacji określonych zadań: koszary wojskowe, okręty, internaty, kolonie, majątki z punktu widzenia zatrudnionej i akwaterowanej w niej służby itd.;
- 5 - organizacje przeznaczone dla osób, które dobrowolnie wycofały się z czynnego życia: opactwa, klasztory, zakony.

Goffman identyfikuje kilka charakterystycznych cech organizacji totalnych. Ich istotą jest nieistnienie lub zasadnicze osłabienie granic oddzielających miejsca pracy, zabawy i snu. Życie w organizacji totalnej toczy się w jednym miejscu i podlega tej samej władzy. Każdego dnia ludzie pozostają w towarzystwie innych, z którymi wspólnie pracują, wykonują te same czynności i są jednakowo traktowani. Ich dzień jest precyzyjnie zaplanowany, a nad przestrzeganiem formalnych wymogów czuwają specjaliści nadzorcy. Realizacja czynności jest przymusowa, składa się z wykonania oficjalnych zaprogramowanych celów instytucji. Cechą organizacji totalnych jest podział na nadzorujący personel zintegrowany ze światem zewnętrznym i podwładnych stanowiących dużą grupę ludzi odizolowanych od świata zewnętrznego. Podziałowi temu towarzyszy istnienie wzajemnie wrogich stereotypów, jednocześnie poczucie wyższości i upokorzenia.

Organizacje totalne przejmują odpowiedzialność za podwładnych, ubezwłasnowolniają ich, wymagają niezbędnego dostosowania. Są zakładami przymusowego przekształcania osobowości, głębokiej ingerencji w indywidualną tożsamość. W rezultacie w organizacjach totalnych ma miejsce proces degradacji i deprywacji osobowości, tak czy inaczej legitymizowany ideologicznie i sankcjonowany przez standaryzację i depersonalizację zachowań. Władza w takich organizacjach ma charakter grupowy, prawo do wymierzania kary przysługuje każdemu nadzorcy. Ważne znaczenie odgrywa system oficjalnych i nieoficjalnych przywilejów,

<sup>24</sup> E. Goffman *Charakterystyka instytucji totalnych*, (w:) *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975.

o których myślenie może się stać obsesją podwładnych. Organizacje totalne wykreowują swój specyficzny język, żargon, znany także personelowi. Charakterystycznym dla nich zjawiskiem jest wtórne przystosowanie się, które umożliwia podwładnym nieoficjalne uzyskiwanie oficjalnych gratyfikacji. Towarzyszy temu tzw. kuchenna hierarchia, będąca nieformalną stratyfikacją dostępu do dóbr zakazanych. Goffmann wyróżnia kilka charakterystycznych technik adaptacji do warunków panujących w instytucjach totalnych. Należą do nich wycofanie się z sytuacji, niekiedy określane jako regresja, bunt, zadomowienie i konwersja, która polega na odgrywaniu roli doskonałego podwładnego i przyjmowaniu poglądów personelu nadzorującego.

Organizacje segmentalną i totalną można potraktować jako charakterystyczne punkty *continuum* odzwierciedlającego tendencje do totalności organizacji. W tym sensie tendencje totalne obecne są w wielu organizacjach, podobnie jak towarzyszące im tendencje segmentalne. Tendencje totalne mogą występować w wielu organizacjach, z pozoru odległych od obrazu organizacji jako więzienia. Wiele organizacji gospodarczych w poszukiwaniu skutecznych socjotechnik motywacyjnych i mobilizujących pracowników ulega skłonnościom totalnym i może powodować zagrożenie dla demokratycznej kultury politycznej i wolności ludzi.

Organizacje różnią się mechanizmem uzyskiwania synergii<sup>25</sup>. Nie ma synergii bez wzajemnego wzmacniania się elementów systemu, tak by powstała pewna nadwyżka. Może ona powstać w wyniku tzw. **mechanizmu liturgicznego** lub w wyniku **organizacyjnej gry**. Model liturgiczny odnosi się do sytuacji, gdy zachowania elementów systemu organizacyjnego są z góry przesądzone i zaplanowane, rzecz dzieje się zgodnie z wcześniej ustalonym scenariuszem. Model gry polega na uzyskiwaniu synergii w wyniku współzawodnictwa, ścierania się dążeń i rywalizacji. Scenariusz nie jest w pełni zaplanowany, jest przynajmniej częściowo otwarty. Oba modele mają swoje patologie. Gra często zamienia się w liturgię, gdy poprzez manipulacje i łamanie reguł próbuje się z góry rozstrzygnąć jej rezultat. Liturgia zaś może opierać się na strachu i przymusie. Wówczas wypierana będzie przez grę toczącą się za kulisami organizacji.

Interesującą kompleksową typologię organizacji proponuje Marian Dobrzyński<sup>26</sup>. Biorąc pod uwagę takie kryteria, jak zadania organizacji, normy, reguły i przywództwo, wyróżnia on organizacje **biurokratyczne, technokratyczne, socjokratyczne i autokratyczne**.

Integratorem biurokracji są reguły formalne, ich przestrzeganie jest organizacyjnym wymogiem, a aktor-uczestnik organizacji może liczyć na organizacyjny sukces stosownie do znajomości reguł i umiejętności posługiwania się nimi. Biurokracjami są wojsko, kościół i bank. Integratorem dla technokracji są zadania. Realizacja zadań stanowi istotę funkcjonowania organizacji. Atutem aktora jest jego profesjonalizm, oczekuje się od niego sprawnego wykonania zadań, kompe-

<sup>25</sup> Rozróżnieniem synergii liturgicznej i gry posługuje się J. Z. Hubert w pracy: *Elementy synergetyki społecznej*, (w:) L. W. Zacher (red.) *Z zagadnień socjologii polityki*, Lublin 1996.

<sup>26</sup> M. Dobrzyński *Zarządzanie potencjałem społecznym*, Warszawa 1995, s. 15–26.



tennego radzenia sobie z trudnościami w różnych okolicznościach. Zarówno biurokracja, jak i technokracja są typami organizacji, dla których główną płaszczyzną odniesienia są cele organizacyjne. Na płaszczyźnie osoby aktora-uczestnika organizacji koncentrują się pozostałe typy organizacji, tj. socjokracja i autokracja. Integrującym mechanizmem socjokracji są normy grupowe, sukces aktora zależy od poparcia grupy, a wymogiem stawianym mu przez organizację jest przystosowanie się do norm grupowych. Zachowania organizacyjne podporządkowane są unikaniu napięć i podporządkowaniu innym. Autokracja orientuje się na dominującą rolę przywódcy organizacji, który sprawuje skuteczną kontrolę nad organizacyjnymi zachowaniami. Struktura autokratyczna przypomina feudalny system seniorów i wasali. Decyduje lojalność wobec seniora, mechanizmem władzy jest „nomenklatura” przywódcy. O powodzeniu aktora w grze organizacyjnej decyduje poparcie przywódcy.

M. Dobrzyński zwraca uwagę na wzajemną przechodność różnego typu organizacji. Organizacja autokratyczna może podlegać biurokratyzacji, podobnie ewolucji może podlegać technokracja. Z kolei podłożem, z którego mogą wyrosnąć tendencje autokratyczne, może być mechanizm socjokratyczny, gdy w sprzyjającej sytuacji znajdzie się jednostka, która pozyska i nadużyje zaufania innych. Socjokratyczny konformizm może ułatwiać rozwiązania autokratyczne również w wyniku towarzysko rozgrzeszonej bierności znaczącej części uczestników organizacji. Czynniki integrujące organizacje według Dobrzyńskiego ilustruje schemat 2.5.

Schemat 2.5.

### Integratory organizacji i ich typy według M. Dobrzyńskiego



Źródło: M. Dobrzyński *Zarządzanie potencjałem społecznym*, wyd. cyt., s. 26 (schemat zmodyfikowany).

Kolejność
 Pożytecznym podziałem jest rozróżnienie organizacji operacyjnych i innowacyjnych<sup>27</sup>. **Organizacja operacyjna** (eksploatacyjna) nastawiona jest na realizację operacyjnych celów i zadań zgodnie z przyjętymi standardami. Struktura organizacyjna wyznaczona jest przez podział pracy, departamentalizację, rozpiętość kierowania i podział władzy. Kluczowymi procesami są: informacja i komunikacja, planowanie i budżetowanie, monitoring i ewaluacja rezultatów, kooperacja i koordynacja działań. System motywacyjny opiera się na wynagrodzeniu, awansie (zwłaszcza pionowym). Stanowiska pracy są ściśle zaprojektowane, a styl kierowania decyduje o klimacie organizacyjnym. **Organizacja innowacyjna** obliczona jest na twórcze rozwiązywanie problemów i kreowanie nowych rozwiązań. Jej struktura musi uwzględniać specyficzne role społeczne związane z procesem twórczym. Nie ma innowacji bez twórców innowacji, generatorów pomysłów. Pomysły z kolei nie przebijają się, jeśli ich twórcy nie znajdują sponsorów. Zarządzanie pomysłami ma charakter polityczny. Innowacje przecież mają też siłę niszczącą. Dlatego przywódca musi być dyrygentem zapewniającym równowagę sił i możliwość praktycznej weryfikacji pomysłów. Struktura organizacji innowacyjnej musi zawierać niezbędne zróżnicowanie i być odpowiednio pluralistyczna, a także zawierać specjalne rozwiązania sprzyjające twórczości, określane jako „rezerwy”. Są to jednostki organizacyjne, których jedynym zadaniem jest tworzenie pomysłów i uczenie się. Mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny, stały i okresowy. Kluczowymi procesami organizacji innowacyjnej jest wyposażenie innowatorów w konieczne zasoby, mechanizmy zdobywania i syntezy pomysłów oraz transfer rozwiązań i technologii. Stosownie skonstruowany musi być system motywacji i wynagrodzeń – zarówno dla twórców, jak i sponsorów. Ważne znaczenie mają też mechanizmy uznania i awansu poziomego, zapewnienie niezbędnej autonomii uczestnikom organizacji.

Rozróżnianie organizacji operacyjnej i innowacyjnej ma oczywiście charakter modelowy. Empirycznie organizacje mogą być odległe od tych idealnych typów. Niemniej jednak rozróżnienie to pozwala uchwycić jakościowe odmienności wielu parametrów organizacji, stosownie do tego, jaki jest charakter ich działalności.

Szeroki oddźwięk w literaturze przedmiotu uzyskała typologia T. Burnsa i G. M. Stalkera. Wyodrębnili oni dwa typy organizacji: **mechanistyczny i organiczny**. Różnice między nimi ilustruje tabela 2.1.<sup>28</sup>

Burns i Stalker wyróżnione przez siebie modele traktowali jako skrajne punkty *continuum*, podkreślając płynność i ewolucyjny charakter różnych typów organizacji. Pogląd ten wywoływał polemikę. Wskazywano, iż różnice mają charakter jakościowy, gdyż zmieniają się cechy konstytutywne organizacji, podstawa stosunków społecznych określających więź organizacyjną.

Ze względu nie tyle na charakter działalności i podstawę władzy, ile na sposób interakcji organizacji z otoczeniem wyodrębnia się organizację **mechanistyczną, adaptatywną i kreatywną** (innowacyjną). Można na te typy organizacji

<sup>27</sup> Zob. P. Schlesinger i in. *Projektowanie organizacyjne*, wyd. cyt., s. 98–118.

<sup>28</sup> T. Burns, G. M. Stalker *The Management of Innovation*, wyd. cyt., s. 119–122.

spojrzeć również przez pryzmat szczebli samoorganizacji systemów, gdzie najniższe miejsce w hierarchii zajmuje system mechanistyczny, niezdolny do zmiany swej wewnętrznej organizacji. System adaptacyjny, który potrafi przystosować się do zmian zewnętrznych poprzez modyfikację struktur i mechanizmów wewnętrznych, posiadających zdolność manipulacji wejściami, zajmuje drugi szczebel hierarchii. Wreszcie stadium najwyższym jest system innowacyjny, który zdolny jest nie tylko do zmiany władzy organizacji, ale i otoczenia.

Tabela 2.1.

**Porównanie organizacji mechanistycznej i organizacji organicznej według T. Burnsa i G. M. Stalkera**

Organizacja mechanistyczna	Organizacja organiczna
Zadania są wysoce rozczłonkowane i wyspecjalizowane; niewiele uwagi przywiązuje się do wyjaśnienia relacji pomiędzy zadaniami i celami organizacji.	Zadania są bardziej niezależne; duży nacisk kładzie się na uzgodnienie zadań i celów organizacji.
Zadania są na ogół zdefiniowane w stosunkowo sztywny sposób i zmieniane tylko formalnie przez najwyższe kierownictwo.	Zadania są stale dostosowywane i przeformułowywane w drodze interakcji z członkami organizacji.
Specyficzna definicja ról (prawa, obowiązki oraz metody techniczne przypisane dla każdego członka).	Uogólniona definicja ról (członkowie przyjmują ogólną odpowiedzialność za wykonanie zadania, wykraczającą poza indywidualną definicję roli).
Hierarchiczna struktura kontroli, władzy i komunikacji. Sankcje wynikające z umowy o pracę pomiędzy pracownikami i organizacją.	Sieciowa struktura kontroli władzy i komunikacji. Sankcje wynikające bardziej ze wspólnoty interesu niż ze stosunków umownych.
Informacje istotne dla sytuacji i działalności operacyjnej organizacji formalnie zastrzeżone dla dyrektora naczelnego.	Przywódca nie jest z założenia uważany za wszechwiedzącego; ośrodki wiedzy rozsiane są po całej organizacji.
Komunikacja odbywa się przede wszystkim pionowo, pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.	Komunikacja odbywa się zarówno pionowo, jak i poziomo, w zależności od tego, gdzie znajduje się potrzebna informacja.
Komunikacja przybiera głównie formę poleceń i decyzji wydawanych przez zwierzchników oraz informacji i próśb o decyzje wysyłanych przez podwładnych.	Komunikacja przybiera głównie formę informacji i rady.
Naciski na lojalność wobec organizacji posłuch wobec przełożonych.	Zaangażowanie w realizację celów organizacji bardziej istotne niż lojalność i posłuszeństwo.
Znaczenie i prestiż towarzyszą identyfikacji z organizacją i jej członkami	Znaczenie i prestiż powiązań z otoczeniem zewnętrznym i fachowej wiedzy.

Źródło: R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 369. Por. nieco inną interpretację w: J. Szczupaczyński *Analiza zarządzania organizacją*, wyd. cyt., s. 50. Por. źródłową pracę T. Burnsa, G. M. Stalkera *The Management of Innovation*, London 1961, s. 119-122.

Nawiązując do propozycji A. Z. Kamińskiego, różnice pomiędzy poszczególnymi typami organizacji przedstawiono w tabeli 2.2.

Tabela. 2.2.

**Porównanie organizacji mechanistycznej, adaptatywnej i kreatywnej**

PLASZCZYZNA PORÓWNAŃ	ORGANIZACJA MECHANISTYCZNA	ORGANIZACJA ADAPTATYWNA	ORGANIZACJA KREATYWNA
<b>Władza</b>	skoncentrowana na szczycie hierarchii, jednolita	zdecentralizowana, możliwych wiele układów hierarchicznych	struktura władzy niedookreślona, dynamiczna, zmienna
<b>Motywacja</b>	zagrożenie karą za naruszenie reguł	dążenie do kariery i osiągnięć materialnych	orientacja na samorealizację, uznanie i wartości
<b>Koordinacja</b>	przez władzę, hierarchię, zadania i polecenia	przez konkurencję i współzawodnictwo, „dziel i rządź”, przez zadania	przez kooperację i poszanowanie wartości, przez problemy do rozwiązania
<b>Role</b>	wyraźne rozróżnienie kierownictwa i podwładnych, ścisła specjalizacja ról	role związane z kompetencjami	zmiennosc i elastycznosc ról, możliwość odgrywania różnych ról jednocześnie
<b>Komunikacja</b>	pionowa i sformalizowana	pozioma i pionowa, intensywna	otwarta, niesformalizowana, wielokierunkowa
<b>Konflikt i jego regulacja</b>	utajony, traktowany jako zagrożenie, rozwiązywany poprzez ukryty przetarg	jawny, traktowany jako zjawisko normalne, analizowany i używany do motywowania, odnoszący się do korzyści	odnoszący się do wartości, interpretacji, rozstrzygany poprzez analizę, rozwiązywanie problemów
<b>Zdolność do zmian</b>	ograniczona	pod wpływem bodźców zewnętrznych	wskutek mechanizmów wewnętrznych
<b>Zachowania</b>	ujednolicone, spójne, konformistyczne	zróżnicowane, kalkulatoryjne	autonomiczne, twórcze
<b>Równowaga</b>	statyczna	dynamiczna	mobilność, poszukiwanie nowych jakości
<b>Więź ze środowiskiem</b>	tendencje izolacionistyczne	środowisko – arbitrem, rozstrzyga, które relacje są poprawne	brak granic, wzajemna zależność, odpowiedzialność
<b>Stosunek do środowiska</b>	konflikt	konflikt i współdziałanie, sprzężenie zwrotne	projekcja i kreacja środowiska, <i>autopoiesis</i>
<b>Cele</b>	dane z zewnątrz	możliwy wybór celów, a zwłaszcza przesunięcia w ich hierarchii	autodefiniowanie celów jako funkcji przetrwania bądź transformacji organizacji

Źródło: Zmodyfikowane zestawienie rozwiązujące do propozycji A. Z. Kamińskiego *Typy struktur biurokratycznych a racjonalność organizacyjną* (w:) W. Morawski (red.) *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, Warszawa 1976.



### II.3. CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI

Organizacje są zjawiskiem historycznym. Ważnym parametrem ich funkcjonowania jest czas. Ich istnienie jest określone w czasie, na który można też spojrzeć jako najbardziej deficytowy zasób organizacji, zasób nieodnawialny. Okresy życia organizacji są bardzo różne. Znamy takie, które istnieją kilka tysięcy lat, są i takie, które znikają bardzo szybko. Kościół rzymskokatolicki jest przykładem organizacji z historią mierzoną tysiącleciami. Organizacji o żywocie znacznie krótszym znajdujemy w naszym otoczeniu bez liku.

Podobnie jak analizując psychologię i rozwój biologiczny człowieka, dochodzimy do wniosku, że przy wszystkich indywidualnych różnicach można zauważyć pewne uniwersalne etapy rozwojowe, tak też w przypadku organizacji dostrzec można, iż ich rozwój przebiega według pewnych faz, wyraźnie się od siebie różniących. Ich identyfikacja jest oczywiście daleko idącym uogólnieniem – nie wszystkie etapy rozwoju i towarzyszące im zjawiska odnajdujemy we wszystkich organizacjach. Często jest tak, że fazy rozwoju zlewają się, przebiegają jednocześnie bądź w pewnym stopniu zmienia się ich następstwo. Niemniej jednak da się zauważyć, że jakościowa charakterystyka organizacji w różnych etapach jej zmian i rozwoju różni się, że są pewne uniwersalne problemy wiążące się ze społecznie rozumianym wiekiem organizacji.

Najprostsze **schematy rozwoju organizacyjnego** wyróżniają trzy lub cztery jego etapy: **narodziny organizacji, jej młodość, dojrzałość i ewentualnie schyłek**. Wyraźnie zatem widać, jak organicystyczna metafora interpretacyjna oddziałuje na nasz sposób myślenia o organizacjach. Poszczególne schematy różnią się jednak czasami dość istotnie, wskazując na odmienne cechy charakterystyczne organizacji w toku jej rozwoju.

W literaturze przedmiotu dość często przywołuje się **fazy rozwoju organizacji w ujęciu G. L. Lippitta i W. N. Schmidta**<sup>29</sup>. Punktem wyjścia ich klasyfikacji było skoncentrowanie się na tzw. krytycznych problemach, które konstytuują istotę działania organizacji na różnych etapach jej rozwoju. W fazie narodzin głównym problemem jest utworzenie nowej organizacji i zapewnienie jej przetrwania. Młodość organizacji musi poradzić sobie z problemami uzyskania stabilizacji i zdobycia koniecznej reputacji.

Przed organizacją znajdującą się na etapie dojrzałości stoi zaś wyzwanie osiągnięcia wyjątkowości, zapewnienia sobie zdolności przystosowawczych oraz wywiązania się z obowiązków związanych ze świadczeniem na rzecz społeczeństwa.

<sup>29</sup> G. L. Lippitt, W. H. Schmidt *Crisis in a Developing Organization*, „Harvard Business Review”, listopad-grudzień 1967. Koncepcje tych autorów omawia m.in. R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 272–273, skąd zaczerpnąłem polską wersję zestawienia. Zbliżoną koncepcję sformułował D. H. Thaine, *Stages of Corporate Development*, (w:) W. F. Glueck *Business Policy. Strategy Formation and Management Action*, New York 1972. Omawia ją K. Bolesta-Kukułka w pracy *Świat organizacji*, (w:) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. cyt., s. 84–85.

Tabela 2.3.

## Etap rozwoju organizacji według G. L. Lippitta i W. N. Schmidta

Etap rozwoju	Krytyczne problemy	Kluczowe zagadnienia	Konsekwencje, jeśli nie rozwiąże się problemu	Wyniki, jeśli zagadnienie zostanie rozwiązane		Potrzebna wiedza planistyczna	Potrzebne umiejętności osobiste
				poprawnie	niewłaściwie		
N A R O D Z I N Y	Utworzyć nową organizację	Czym ryzykować (pieniężnie)? bezpieczeństwem? obecną pozycją?)	Frustracja i bezczynność	Powstaje nowe przedsiębiorstwo i zaczyna działać	Pomysł pozostaje w sferze abstrakcji; przedsiębiorstwo jest niedoinwestowane i nie może dostatecznie rozwinąć produkcji lub usług	Jasno dostrzeganie cele krótkookresowe w umyśle osoby stojącej na czele	Umiejętność przekształcenia wiedzy we własne działanie i w polecenie dla innych
	Przebrać jako żywoty system	Co poświęcić (życie domowe? aspiracje zawodowe?)	Upadek organizacji; subwencje innych	Organizacja godzi się z realiami. Uczy się na doświadczeniach, staje się żywota	Organizacja nie potrafi pogodzić się z realiami otoczenia i albo ginie, albo pozostaje na marginesie, wymagając ciągłych poświęceń	Cele krótkookresowe, które należy przekazać innym	Umiejętność przekazywania informacji, zdolność dostosowania się do zmiennych warunków
M Ł O D O Ś Ć	Uzyskać stabilizację	Jak się zorganizować (jaka jest gotowość wprowadzenia dyscypliny i delegowania?)	Organizacja reaktywna, opanowana przez kryzys; postawy i polityka oportunistyczna, a nie samokierowanie	Organizacja staje się sprawna i silna, zachowując elastyczność	Organizacja wykracza poza swoje możliwości i wraca do etapu przetwarzania albo ustanawia stabilizujące wzorce blokujące przyszłą elastyczność	W jaki sposób osoba stojąca na czele ma przewidywać istotne czynniki i tworzyć plany długookresowe	Umiejętność przetwarzania wiedzy planistycznej w możliwe do przekazania cele
	Zdobycь reputację, wyrobić dumę	Jak sprawdzić i ocenić (jaka jest gotowość do samooceny?)	Trudności w przyciągnięciu dobrego personelu i klientów; niewłaściwe, zbyt agresywne i niekształcone tworzenie własnego obrazu	Reputacja organizacji wzmacnia wysiłki zmierzające do podnoszenia jakości wyrobów i usług	Organizacja poświęca więcej wysiłków tworzeniu własnego obrazu niż jakości wyrobów albo tworzy fałszywy obraz swych możliwości	Umiejętność planistyczna i znajomość w całym zespole kierowniczym	Łatwość dopuszczenia innych do udziału w podejmowaniu decyzji, pozyskiwanie ich zaangażowania, poinformowanie klientów o celach
D O J R Z A Ł O Ś Ć	Osiągnąć wyjątkowy charakter i zdolność przystosowania	Czy i jak się zmieniać (modyfikować definicje firmy?)	Niepotrzebnie defensywne lub konkurencyjne postawy; rozpraszanie energii; utrata najbardziej twórczego personelu	Organizacja zmienia się dla pełniejszego wykorzystania swych szczególnych możliwości i stworzenia okazji dla swojego personelu	Organizacja staje się zbyt wąsko wyspecjalizowana, nie zapewnia bezpiecznej przyszłości, nie potrafi określić własnej odrębności i rozprasa wysiłki na nieodpowiednie dziedziny	Zrozumienie ze strony naczelnego kierownictwa, bieżącość w integrowaniu planów składowych jednostek w cele i zasoby organizacji	Umiejętność nauczania innych planowania; biegłość w integrowaniu planów składowych jednostek w cele i zasoby organizacji
	Świadczyć na rzecz społeczeństwa	Czy i jak się dzielić?	Możliwy brak społecznego szacunku i akceptacji; represyjne prawodawstwo	Organizacja uzyskuje społeczny szacunek i uznanie jako instytucja świadcząca na rzecz społeczeństwa	Organizacja może być oskarżona o postawę: „do diabła ze społeczeństwem”	Całe kierownictwo rozumie szersze cele organizacji i społeczeństwa	Umiejętność zastosowania własnej organizacji i zasobów do rozwiązywania problemów szerszej społeczności

Źródło: R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 272–273.

Krytycznym problemom, którym musi stawić czoło organizacja, odpowiadają kluczowe zagadnienia, na które musi sobie ona odpowiedzieć, licząc się z konsekwencjami swoich działań i zaniechań. Wyzwania stojące przed organizacją definiują także oczekiwane umiejętności kadry kierowniczej i potrzebną wiedzę planistyczną.

Problemy i ich konsekwencje występujące na różnych etapach rozwoju organizacyjnego ilustruje tabela 2.3.

**Ross A. Webber**<sup>30</sup>, nawiązując do analizy procesu planowania i zadań stojących przed kierownictwem organizacji, wyróżnia cztery fazy rozwoju organizacyjnego:

- 1 - etap przedsiębiorczości, w którym kierownictwo w niewielkim stopniu korzysta z planowania i działa raczej jak „straż pożarna”;
- 2 - etap luki administracyjnej, którego właściwością jest potrzeba zwiększenia kontroli i w którym dotychczasowe jej metody okazują się nieskuteczne. Wówczas zaczyna się rozwijać sformalizowane planowanie w organizacji;
- 3 - etap luki oczekiwań - po przezwycięzeniu problemów etapu poprzedniego organizacja ma szansę na rozsądny rozwój. Jednakże na ogół jest on wolniejszy niż oczekiwania i potrzeby. W konsekwencji zwiększa się horyzont czasu regulujący perspektywę zarządzania i planowania, zaczyna się zainteresowanie dywersyfikacją;
- 4 - etap strategicznego rozwoju - zmusza kierownictwo do dokonania strategicznych wyborów w warunkach dużej zmienności i małej przewidywalności otoczenia. Pojawia się potrzeba sformalizowanego planowania długookresowego, określenia strategii ekspansji i dywersyfikacji.

Duże uznanie wśród badaczy organizacji i zarządzania zdobył sobie inspirujący schemat rozwoju organizacyjnego autorstwa **Larry'ego E. Greinera**<sup>31</sup> (zob. schemat 2.6.).

Propozycja Greinera wyróżnia się uwzględnieniem kryzysowego charakteru rozwoju organizacyjnego. Kolejne etapy rozwoju wiążą się z jakościowymi programami, których nieprzezwycięzenie oraz nierozwiązanie charakterystycznych dla nich problemów może owocować kryzysem organizacji, a w niektórych sytuacjach powodować nawet jej rozkład.

Model ten podkreśla znaczenie i uzasadnia potrzebę zmian organizacyjnych. Ilustruje tezę, że rozwój organizacji, jej zdolność do przetrwania zależy od radzenia sobie przez nią z charakterystycznymi problemami. Wiele organizacji nie potrafi analizować i uogólniać własnych i cudzych doświadczeń, dostrzec, na jakim etapie rozwoju się znajdują oraz zrozumieć, że niekiedy warunkiem dalszego roz-

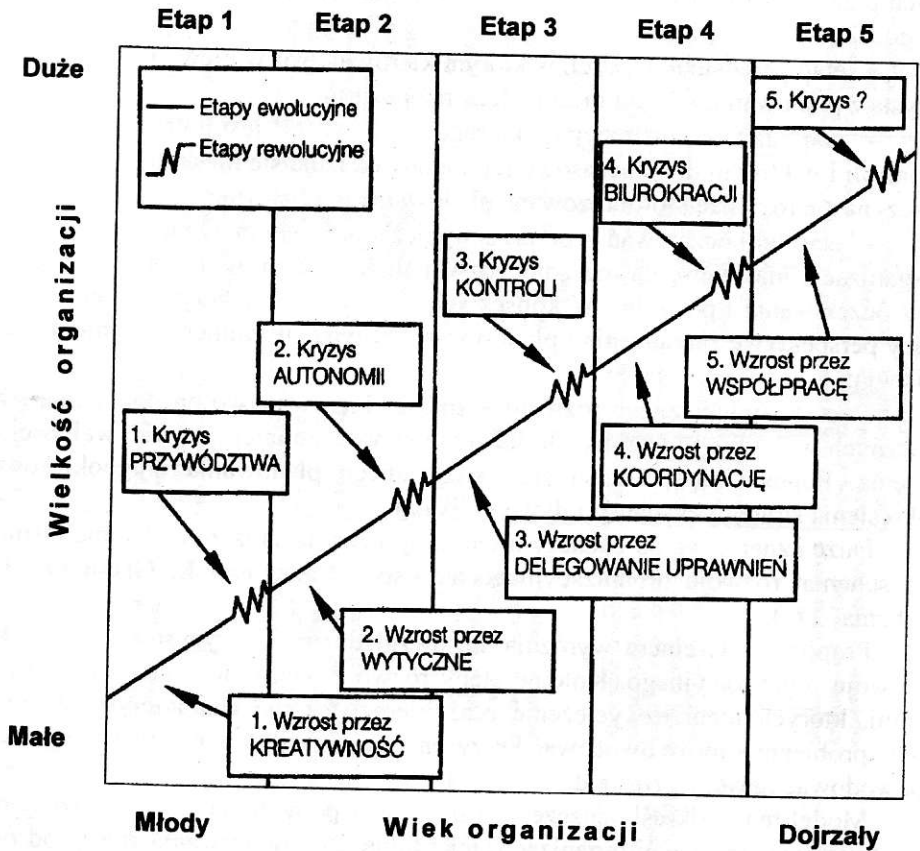
<sup>30</sup> A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 277-275.

<sup>31</sup> L. E. Greiner *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, lipiec-sierpień 1972, *Ewolucja i rewolucja w rosnących organizacjach*, (w:) P. F. Schlesinger i in. *Projektowanie organizacji*, wyd. cyt. Model ten prezentują i omawiają m.in.: B. Wawrzyniak *Szkola zarządzania*, Warszawa 1987, s. 143; B. Gliński, B. R. Kuc (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990; L. Clarke *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.

woju jest dokonanie rewolucyjnych zmian. L. Clarke zwraca uwagę na tezę Greinera, która ilustruje ten problem. Stwierdza on mianowicie, że „w biznesie nie ma spokojnych przystani, bo tak jak z dorastającym dzieckiem, wszystko co wiemy, to to, że następny kryzys będzie się różnił od poprzedniego”<sup>32</sup>.

Schemat 2.6.

## Pięć etapów rozwoju organizacji w ujęciu L. E. Greinera



Źródło: L. E. Greiner *Ewolucja i rewolucja w rosnących organizacjach*, wyd. cyt., s. 546.

Nie wszystkie organizacje przechodzą wszystkie fazy rozwoju. Niektóre zatrzymują się na pierwszym etapie, inne upadają lub dzielą się, jeszcze inne są wchłaniane przez większe organizmy. Możliwe jest też długotrwałe trwanie organizacji w pewnej fazie, a także jej nierównomierny rozwój, którego rezultatem jest rozwiązywanie problemów różnych etapów stosownie do sytuacji, w której organi-

<sup>32</sup> L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, wyd. cyt., s.13



zacja się znajduje. Różnice pomiędzy etapami rozwoju organizacji bazujące na propozycjach L. E. Greinera, a także interpretacjach nawiązujących do tej koncepcji innych autorów obrazuje tabela 2.4.<sup>33</sup>

L. Greiner zwraca uwagę, iż z faktu przechodzenia organizacji przez określone charakterystyczne fazy wynika kilka istotnych wniosków. Po pierwsze, kierujący organizacjami powinni zadać sobie trud trafnego zdiagnozowania etapu, na którym ich organizacja się znajduje, uświadomienia sobie zróżnicowania jej rozwoju i momentu oraz kierunku czekających organizację zmian. Po drugie, należy uznać ograniczoność skali możliwych rozwiązań. Wiadomo, jakie wyzwania są charakterystyczne dla poszczególnych etapów i czym nieuchronnie się kończą. „Kierownictwo musi być przygotowane do demontażu obecnych struktur, zanim stadium rewolucyjne stanie się zbyt burzliwe. Menedżerowie najwyższego szczebla, zdając sobie sprawę z tego, że ich styl zarządzania jest nieodpowiedni, mogą się nawet wycofać ze stanowisk przywódczych. Dobrzy menedżerowie fazy 2 w obliczu fazy 3, mogą być na tyle mądrzy, by znaleźć inną organizację znajdującą się w fazie 2, która lepiej pasuje do ich talentów, czy to poza firmą, czy to w którejś z jej własnych filii”<sup>34</sup>.

Trzecią konkluzją Greinera jest teza, że rozwiązania rodzą nowe problemy, że działania z przeszłości w dużym stopniu determinują późniejszy rozwój firmy. Apeluje więc o historyczne zrozumienie problemów bez przypisywania winy bieżącym wydarzeniom. Zwraca też uwagę, że świadome kierownictwo może podjąć decyzję o powstrzymaniu się od wzrostu.

Jeszcze inną propozycję modelu cyklu życia organizacji zaproponowali **R. E. Quinn i K. Cameron**<sup>35</sup>. Podkreśla ona potrzebę i możliwość odnowy organizacji. Wyróżnia się w niej cztery etapy rozwoju organizacyjnego.

- 1- Etap przedsiębiorczości, w którym jest dużo pomysłów, porządkuje się zasoby, potrzeba niewiele planowania i koordynacji, władza należy do „sprawczych sprężyn”, znajduje się własne miejsce poprzez przedsiębiorcze działanie
- 2- Etap zespołowości, który charakteryzuje się nieformalną strukturą i komunikacją, kolektyw ma poczucie całości, ludzie angażują się w pracę, nie szcędzą czasu, dominuje poczucie misji, dążenie do innowacji i poczucie zaangażowania

<sup>33</sup> L. E. Greiner *Evolution and Revolution...*, wyd. cyt.; L. Clarke *Zarządzanie zmianą*, wyd. cyt., s. 15; B. Gliński, B. R. Kuc (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt. s. 111, K. Bolesta-Kukułka *Świat organizacji*, wyd. cyt., s. 86–88; P. E. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter *Projektowanie organizacyjne*, wyd. cyt., s. 542–553.

<sup>34</sup> L. Greiner *Ewolucja i rewolucja*, wyd. cyt., s. 552–553. Jak dowodzi praktyka kierowania nie tylko w organizacjach gospodarczych, tę prawdę najtrudniej zrozumieć samym zainteresowanym.

<sup>35</sup> R. E. Quinn, K. Cameron *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. Some Preliminary Evidence*, "Management Science" 1983., Podaje za: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 249.

Tabela 2.4.

## Fazy rozwoju organizacyjnego według Greinera i kontynuatorów

FAZA CECHA	I	II	III	IV	V
Punkt kryzysowy	Kryzys przywództwa	Kryzys autonomii	Kryzys kontroli	Kryzys biurokracji	?
Typ wzrostu	Poprzez przedsięwzięcie	Poprzez wytyczne i aparat zarządzania	Poprzez delegowanie	Poprzez koordynację	Poprzez współpracę i zaangażowanie uczestników organizacji
Struktura	NiefORMALNA	Funkcjonalna, scentralizowana, hierarchiczna, orientacja odgórna, smukła	Zdecentralizowana, orientacja oddolna, struktury płaskie, wewnętrzna samodzielność komórek	Funkcje sztabowe wyodrębnione (strategiczne jednostki organizacyjne), decentralizacja, struktury macierzowe	Struktury macierzowe; ograniczenie roli hierarchii
Systemy i kontrola	Bieżąca reakcja na informacje uzyskiwaną od klienta. Wyniki rynkowe	Standardy organizacyjne, centra kosztów. Budżety, systemy wynagrodzeń, normy	Centra zysku, kierowanie wyjątkami, sprawozdania	Formalne procedury planowania, centra inwestycyjne. Szytywne mechanizmy kontroli wydatków	Uproszczone, całościowe i zintegrowane systemy informacyjne. Wzajemne ustalanie celów
Typowe stosunki własności	Przedsiębiorstwo rodzinne	Przedsiębiorstwo spółka z o.o.	Spółka akcyjna	Złożona spółka akcyjna, holding, korporacja ponadnarodowa	Korporacje globalne, publiczne spółki akcyjne z dużym udziałem kapitału finansowego
Nastawienie kierownictwa	Wyprodukować i sprzedać	Efektywność operacji	Eksploracja rynku	Umoocnienie organizacji	Rozwiązywanie problemów i innowacje
Styl kierowania	Autorytarny, indywidualny i przedsiębiorczy	Dyrektywny	Delegatywny	Dozorujący	Partycypacyjny
Wynagrodzenie kadry zarządzającej - punkt widzenia	Bycie właścicielem	Pensja i podwyżki za zasługi	Premia indywidualna	Udział w zysku, opcje na zakup akcji	Premie zespołowe
Stabe strony	Założyciel organizacji nie potrafi kierować komplikującą się strukturę; jest nadmiernie przeciążony	Nieprzystosowanie do różnorodności. Hierarchiczność; banery rozwoju ludzi. Nieelastyczność	Utrata kontroli przez kierownictwo, autonomia prowadzi do dezintegracji i partykularyzmów	Biurokratyczne błędne koło. Konflikty interesów między różnymi grupami i strukturami. Podskórna walka o władzę.	Nasylenie psychologiczne. Potrzeba wyrafinowanych technik integracji.

Źródło: E. Greiner *Ewolucja i rewolucja w rosnących organizacjach*, wyd. cyt. s. 551 oraz prace wymienione w przypisie 33.

5 - Etap formalizacji i kontroli, w którym reguły są formalizowane, struktura charakteryzuje się stabilnością, nacisk położony jest na sprawność działania i instytucjonalizację procedur, organizacja zaś staje się bardziej konserwatywna

7 - Etap dopracowania struktury. Jego cechami charakterystycznymi jest dopracowanie struktury, wyciągnięcie wniosków z doświadczeń, decentralizacja, poszerzenie domeny działalności, dostosowanie się do nowych wyzwań i odnowa administracji

Z różnymi poglądami na temat etapów rozwoju organizacji wiążą się problemy tzw. zdrowia organizacji i schyłku organizacji. Modele zdrowia organizacyjnego zawierają na ogół ideał organizacji zdolnej do trwania i rozwoju, pewien postulat, którego zestawienie z rzeczywistym stanem rzeczy pozwala zrozumieć organizacyjne słabości i określić kierunki ich eliminacji. Przykładem zestawienia kryteriów zdrowia organizacyjnego może być propozycja R. Beckharda<sup>36</sup>. Zdrowa organizacja to:

- silne wzajemne zaufanie i szacunek pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji,

- otwarty, zorientowany na rozwiązywanie problemów klimat organizacyjny,

- na pierwszym planie jest osiąganie celów, a nie zachowanie władzy,

- formalne i merytoryczne (specjalistyczne) autorytety pokrywają się,

- uczestnicy organizacji dysponują swobodą działania,

- decyzje podejmowane są tam, gdzie dostępne są najlepsze informacje o ich potencjalnym zakresie,

- poparcie uzyskują motywacje i pomysły poszczególnych uczestników organizacji,

- system wynagradzania uwzględnia zarówno wydajność, jak indywidualny rozwój ludzi,

- członkowie organizacji kontrolują się przede wszystkim sami,

- członkowie organizacji identyfikują się z celami organizacji i swoją w niej rolą,

- źródłem konfliktów są przede wszystkim merytoryczne kontrowersje co do sposobów rozwiązywania problemów, techniki rozwiązywania konfliktów realizowane są eufunkcjonalnie wobec celów i zadań organizacji,

- organizacja jest proaktywna, stara się przewidywać problemy możliwe wcześniej, tak by mieć czas na znalezienie sposobów ich rozwiązania i przyjęcie właściwych działań.

Z kwestią zdrowia organizacji wiążą się zagadnienia efektywności i patologii organizacji. Definicje zdrowia organizacji mają bowiem konsekwencje dla tego, co określa się jako patologię.

Badacze analizujący rozwój organizacji zwracają uwagę, że obok podobieństw cyklu rozwoju organizacji i życia człowieka istnieją też różnice. Śmierć

<sup>36</sup> R. Beckhard *Organization Development: Strategies and models*, Reading Mass, 1969. Podają za: H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, Wrocław 1998, s. 308.

człowieka jest nieunikniona, podczas gdy organizacja może żyć – jeśli nie wiecznie – to znacznie dłużej niż człowiek – może się odradzać i przechodzić transformacje. „Organizacja – pisze P. Drucker – jest w dużej mierze środkiem rozwiązywania ograniczeń, jakie wkładowi jednostki ludzkiej narzuca jej śmiertelność. Organizacja niezdolna do utrwalania swojego bytu – pada. Dlatego organizacja musi dzisiaj myśleć o ludziach, którzy mogą ją poprawić jutro”<sup>37</sup>. Obszary rozwoju człowieka dadzą się przewidzieć, etapy rozwoju organizacji są znacznie trudniejsze do przewidzenia ze względu na ich różnorodność, różnorodność warunków ich działania oraz możliwość świadomego kreowania organizacji przez człowieka.

Rozwój organizacji nie zależy jedynie od wewnętrznych procesów zachodzących w organizacjach. Etapy rozwoju organizacyjnego mogą być definiowane także z wykorzystaniem społeczno-ekonomicznego, politycznego i kulturowego kontekstu historycznego warunkującego funkcjonowanie organizacji. Na taki właśnie kontekst, związany z fazami rozwoju kapitalizmu, zwraca uwagę B. Gliński<sup>38</sup>.

Tabela 2.5.

**Etapy zarządzania gospodarczego w rozwiniętym kapitalizmie  
według B. Glińskiego**

ETAPY	Etap I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
<b>WYSZCZEGÓLNIENIE</b>				
<b>Kto ma władzę<sup>a</sup> nad przedsiębiorstwem</b>	Właściciele	Właściciele i menedżerowie	Menedżerowie i właściciele	Menedżerowie i grupy interesów
<b>Okres</b>	XIX wiek	Pierwsze dziesięciolecia XX wieku	Po drugiej wojnie światowej <sup>b</sup>	Od lat siedemdziesiątych
<b>Stosunek kierownictwa do wykonawców</b>	Bezwzględne narzucanie woli pracodawców	Paternalistyczny, wychodzący naprzeciw potrzebom pracowników <sup>c</sup>	Paternalistyczny konsultatywny	Początek partycypacji wykonawców w zarządzaniu <sup>d</sup>
<b>Nazwa systemu</b>	Eksploatorski	Paternalistyczny	Menedżerski konsultatywny	Menedżerski partycypacyjny

<sup>a</sup> Władza w zarządzaniu oznacza uprawnienia do egzekwowania od podwładnych i partnerów podporządkowania się decyzjom kierowniczym, wynikające z tytułu własności bądź nadania organom i osobom do tego upoważnionym, oraz odpowiedzialność z tych tytułów.

<sup>b</sup> Przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, Japonii.

<sup>c</sup> Rewolucja Październikowa przyczyniła się m.in. do poprawy stosunku do robotników.

<sup>d</sup> W partycypacji wykonawców przodowali Japończycy i kraje skandynawskie.

Źródło: B. Gliński, B. R. Kuc *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 45–46.

<sup>37</sup> P. Drucker *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 71.

<sup>38</sup> B. Gliński, B. R. Kuc *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 45–46.



Nawiązuje on do typologii systemów zarządzania R. Likerta<sup>39</sup>. Propozycja Glińskiego podkreśla strukturalne zmiany zachodzące w mechanizmach władzy ekonomicznej w kapitalizmie, a zwłaszcza zmieniające się relacje władzy i własności, w swoim czasie analizowane przez J. Burnhama w *Rewolucji menedżerskiej*, na oddzielenie władzy i własności oraz na technokratyczno-informacyjne podstawy władzy menedżerskiej. Wyodrębnione etapy rozwoju odnoszą się do społeczeństw kapitalistycznych krajów wysoko rozwiniętych, głównie Stanów Zjednoczonych, Japonii i Europy Zachodniej. Mają jednak szersze znaczenie. Pokazują pewne prawidłowości „naturalnego” rozwoju kapitalizmu i ich skutki dla systemów organizacyjnych, zwłaszcza w obszarze zarządzania organizacjami gospodarczymi.

## II.4. MODELE OTOCZENIA ORGANIZACJI

Jednym z elementów systemowego ujęcia organizacji – niezależnie od tego, jaką treścią i jaką metaforą będziemy się posługiwać, interpretując system organizacji – jest analityczne wyodrębnienie jej otoczenia. Analityczność tego wyodrębnienia wynika z faktu, iż związki między organizacją a otoczeniem mają charakter dialektyczny i otoczenie można traktować jako część systemu organizacji.

W najprostszej interpretacji to, co nie jest organizacją, należy do jej otoczenia. Organizacje są jednocześnie systemami otwartymi. Środowisko bezpośrednio i pośrednio oddziałuje na organizację, organizacja zaś kształtuje i definiuje swoje otoczenie. Otwartość systemów organizacyjnych jest stopniowalna. Granice organizacji są w pewnym zakresie „przepuszczalne”, mają umowny charakter związany z funkcją genotypową. Jej treść wyraża tożsamość organizacji, niezbędność i granice współdziałania składającego się na organizacyjną więź.

Istnieje kilka modeli interpretujących otoczenie organizacji. Najprostszy z nich polega na wyróżnieniu organizacji i otoczenia, a następnie scharakteryzowaniu różnych istotnych jego elementów, tj. otoczenia prawnego, ekonomicznego, społecznego, politycznego, kulturowego, technologicznego, psychologicznego itp. Graficznie organizację w otoczeniu wyobrazić sobie można jako centrycznie położone dwa okręgi, przy czym mniejszy stanowi organizację, a większy – otoczenie (zob. schemat 2.7).

Taki model znacznie jednak upraszcza rzeczywistość. Może służyć jedynie do pobieżnego opisu otoczenia. Nie uwzględnia różnic pomiędzy zależnościami organizacji i otoczenia zarówno w aspekcie funkcjonalnym, jak i struktury wewnętrznej otoczenia.

Stąd pojawiło się w literaturze przedmiotu wiele rozwiniętych modeli ilustrujących sytuowanie otoczenia organizacji. Taką propozycją jest np. schemat **K. Bolesty-Kukulki**.

<sup>39</sup> R. Likert *New Patterns of Management*, New York 1961, s. 222–234.

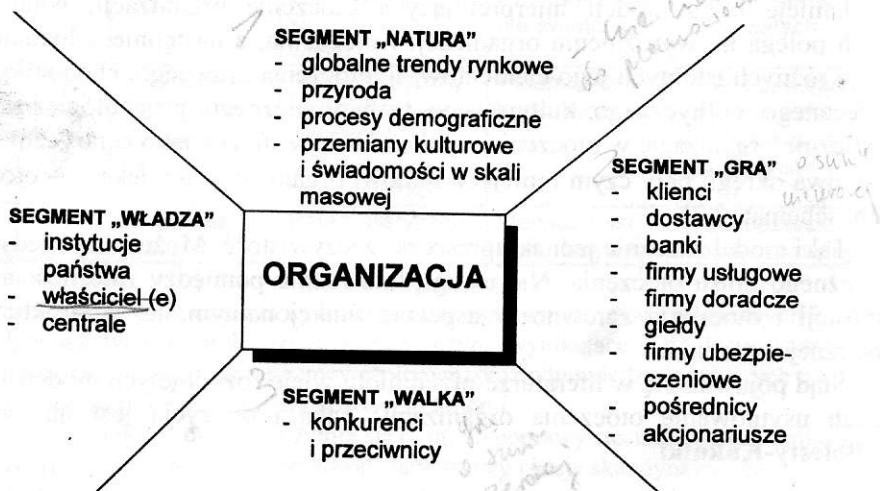
Schemat 2.7.

## Prosty schemat ilustrujący organizację w otoczeniu



Schemat 2.8.

## Model otoczenia organizacji K. Bolesty-Kukułki



Źródło: K. Bolesty-Kukułka *Świat organizacji*, (w:) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wyd. cyt., s. 78.

Model ten plastycznie dzieli otoczenie organizacji na segmenty według kryterium stopnia kontroli i charakteru kontroli organizacji nad środowiskiem. Do segmentu *natura* zaliczono te elementy otoczenia, na które wpływ organizacji jest bardzo ograniczony. W znacznym stopniu jawią się one organizacji jako dane obiektywnie istniejące, możliwe do analizowania i prognozowania, lecz niemożliwe do planowania. Segment *gra* określa te rewiry i procesy zachodzące w otoczeniu, w których możliwa jest gra o sumie niezerowej. Gra może być partnerska i korzystna dla wszystkich uczestników. Potrzebne są negocjacje i kompromisy, porozumiewanie się i minimum wzajemnej lojalności. W segmencie *walka* mamy zaś do czynienia z grą o sumie zerowej. Nasze wygrane oznaczają czyjąś przegraną. Konkurenta rynkowego należy zwyciężyć. Wspólnota interesów jest bardzo ograniczona, choć może ją wyznaczać dążenie do istnienia danego rynku w ogóle czy chęć wspólnego wyeliminowania innego konkurenta.

Segment *władza* zawiera w sobie te organizacje i procesy znajdujące się w otoczeniu, które świadomie oddziałują na organizację. Organizacja poddana jest funkcjom regulacyjnym tej części otoczenia. Ma ono możliwość użycia wobec organizacji różnorodnych sankcji i w zasadzie organizacja musi się im podporządkować. Element gry istnieje i tutaj, gdyż organizacje mogą różnymi metodami oddziaływać na państwo oraz proces tworzenia i egzekwowania prawa.

Popularnymi schematami interpretującymi organizację w otoczeniu są te, które wyróżniają otoczenie bezpośrednie, określane także jako bliższe bądź zadaniowe, otoczenie ogólne, nazywane także pośrednim bądź makrootoczeniem lub otoczeniem dalszym, oraz otoczenie wewnętrzne organizacji, na które składają się istotne dla jej funkcjonowania podsystemy i procesy. Tak interpretuje problem np. R. W. Griffin<sup>40</sup>, a w nawiązaniu do niego B. Gliński<sup>41</sup> (por. schemat 2.9).

Przedstawiony model jest nieco bardziej szczegółowy od pierwowzoru. Uwzględnia ekologiczno-przyrodniczy i demograficzny wymiar otoczenia dalszego, kładzie też akcent na wymiar psychologiczny i aspekt edukacyjny wymiaru socjokulturowego. Zwraca uwagę na rolę organizacji społecznych i profesjonalnych w otoczeniu celowym organizacji, zaś w jej otoczeniu wewnętrznym – na odrębne znaczenie władzy, kultury i struktury organizacji.

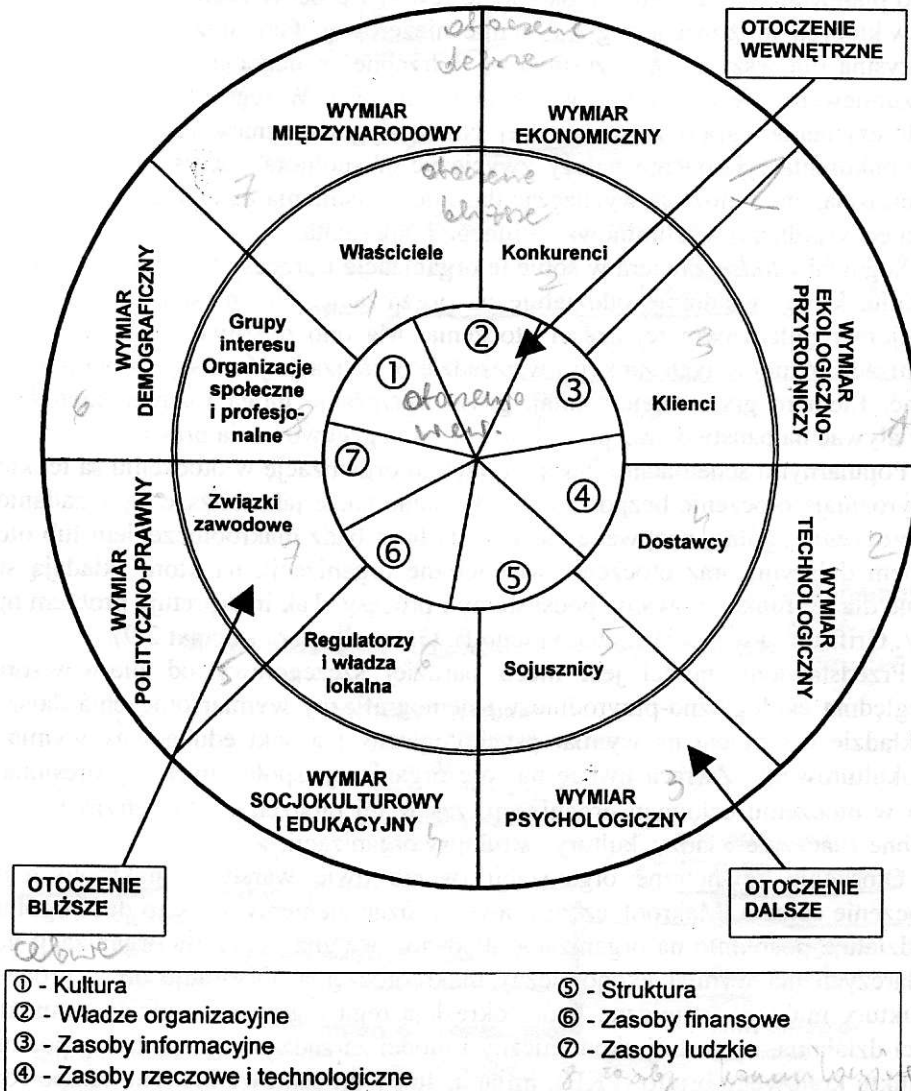
Otoczenie zewnętrzne organizacji tworzą dwie warstwy: makrootoczenie i otoczenie celowe. Makrootoczenie zawiera różne elementy, czasem dość ogólne, i oddziałuje pośrednio na organizację. Podstawowe znaczenie dla organizacji gospodarczych ma wymiar ekonomiczny makrootoczenia. Obejmuje on te procesy i struktury makroekonomiczne, które określają reguły gry ekonomicznej i możliwości działania, np. ustrój ekonomiczny i model zarządzania gospodarką, poziom produktu krajowego brutto (PKB), inflacji, stopy procentowe kredytu, tempo rozwoju gospodarczego, relacje z gospodarką światową i inne parametry określające kondycję gospodarczą społeczeństwa.

<sup>40</sup> R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 102.

<sup>41</sup> B. Gliński, B. R. Kuc, P. Szczepankowski *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, wyd. cyt., s. 117.

Schemat 2.9.

**Model organizacji w otoczeniu z uwzględnieniem podziału na otoczenie zewnętrzne bliższe i dalsze oraz otoczenie wewnętrzne**



Źródło: Zmodyfikowany schemat nawiązujący do propozycji R. W. Griffina i B. Glińskiego (zob. przypis 40 i 41).



1. Wymiar ekonomiczno-przyrodniczy odzwierciedla geograficzno-przyrodnicze warunki życia społecznego i działających w społeczeństwie organizacji. Określać go będą takie czynniki, jak klimat, zasoby naturalne, stopień zanieczyszczenia środowiska, sytuacja wodna, jakość gleby itp. Wymiar technologiczny związany jest z poziomem i tempem rozwoju technicznego i technologicznego, obejmuje metody pozwalające przekształcać zasoby organizacji w produkty i usługi. Wyznaczony jest przez poziom rozwoju sił wytwórczych społeczeństwa, gdyby nawiązać do dziś może niezbyt popularnej, ale treściowo bogatej terminologii.

2. Wymiary socjokulturowe, psychologiczne i edukacyjne obejmują wiele czynników rozwoju społecznego, takich jak tradycja i kultura narodowa, język, obyczaje, wierzenia, charakter narodowy, typy osobowości i nawyki motywacyjne ludzi, ich sposób życia i określania sensu pracy i wszelkiej aktywności, ich postawy, właściwości ilościowe i jakościowe systemu edukacyjnego, w tym jego otwartość i elastyczność, a także poziom wykształcenia społeczeństwa oraz prezentowane w nim treści. Wymiar polityczno-prawny wiąże się przede wszystkim z państwem i prawem, obejmuje reguły gry politycznej, metody ingerencji polityki w różne sfery życia społecznego, tendencje dominujące w walce politycznej, sposoby i techniki sprawowania władzy, prawidłowości funkcjonowania systemu politycznego, w tym partyjnego, sposób pojmowania i zakres występowania mechanizmów demokratycznych, skalę wolności i swobód obywatelskich. Wymiar demograficzny określony jest przez strukturę demograficzną społeczeństwa, jego wiek, rozkład płci, zasoby i mobilność siły roboczej, rozmieszczenie ludności, tempo przyrostu naturalnego, zjawiska starzenia się społeczeństwa itd.

Wreszcie wymiar międzynarodowy dotyczy relacji występujących między państwami, lub na płaszczyźnie ponadpaństwowo-narodowej i globalnej. Znaczenie tego wymiaru wzrasta współcześnie ze względu na procesy globalizacji i internacjonalizacji rozwoju cywilizacyjnego, a także zmiany w układzie sił na świecie i towarzyszące im zmiany w stosunku społeczności międzynarodowej do kiedyś konstytuującej ład światowy zasady suwerenności państw.

Otoczenie celowe tworzą właściciele i stosunki własności; konkurenci i stosunki konkurencji, klienci, dostawcy, regulatorzy, grupy interesu, organizacje społeczne i metamorfalne, związki zawodowe, sojusznicy.

3. Właściciele i stosunki własności. Warto zauważyć, że we współczesnych koncepcjach organizacji traktuje się często właścicieli jako tylko jeden z wymiarów otoczenia, a nie jako podstawowy czy konstytutywny aspekt stosunków społecznych definiujących więź organizacyjną i jej związki z otoczeniem. Oczywiście, takie podejście ma charakter dyskusyjny. Interpretowanie roli stosunków własnościowych jedynie jako parametru otoczenia wyrasta z filozofii postrzegania organizacji jako obszaru oddziaływania zarządzania, odzwierciedla optykę tych, którzy zarządzają, menedżmentu współczesnych organizacji gospodarczych, dla których gra z właścicielami jest tak samo ważna jak gra z innymi aspektami otoczenia. Na dodatek właściciel występuje dziś często jako akcjonariat rozproszony i stąd poddający się manipulacji menedżerskiej. Jeśli by jednak stosunki własności traktować

otoczenie celowe

głębiej, jako całokształt stosunków ekonomicznych, a nie jako prawne gwarancje dysponowania przedmiotem własności, to wówczas sam menedżment i jego usytuowanie społeczno-ekonomiczne jest składnikiem stosunków własności i wówczas musielibyśmy tym stosunkom przyznać znaczenie kluczowe<sup>42</sup>. Wymagałoby to przyjęcia za punkt wyjścia spojrzenia wychodzącego z głębokiej warstwy stosunków społeczno-ekonomicznych, spojrzenia na organizację od strony społeczeństwa, a nie odwrotnie (jak to się czyni w popularnych pragmatycznie i afirmatywnie do ładu społecznego zorientowanych ujęciach problemu).

2 **Konkurenci i stosunki konkurencji.** Bezpośrednio związani z organizacją są jej konkurenci, także jej przeciwnicy. Możliwość ich funkcjonowania jest uzależniona od funkcjonowania organizacji. Przedmiotem konkurencji są na ogół zasoby pobierane przez organizację z otoczenia: kapitał społeczny, ludzie wraz z ich kwalifikacjami, umiejętnościami i wyposażeniem kulturowym, zasoby finansowe, rzeczowe, naturalne, duchowe, polityczne, informacyjne, technologiczne, naukowe itd. Konkurencja w danym układzie otoczenia definiuje charakter stosunków pomiędzy organizacją a innymi podmiotami, określa reguły i standardy gry organizacyjnej, jej sposób postrzegania innych i „sposób życia” organizacyjnego w jej środowisku społecznym.

3 **Klienci.** Klientami są ci, którzy konsumują dobra i usługi wytwarzane przez organizację. W węższym znaczeniu, odnoszącym się do komercyjnych organizacji gospodarczych, klientem jest ten, kto płaci za nabycie wyrobów i usług oferowanych przez organizację. Klienci mogą być indywidualni i instytucjonalni. Klientami organizacji w sensie socjologicznym mogą być też skomplikowane i niekiedy trudne do identyfikacji układy interesów różnych struktur społecznych, czerpiących korzyści z istnienia i działania organizacji. Tak rozumianymi klientami są właściwie wszystkie składniki celowego otoczenia organizacji. Zwłaszcza współczesne organizacje gospodarcze, choć tendencja ta rozszerza się także na inne segmenty społecznego i politycznego – nie tylko ekonomicznego rynku, zorientowane są na klienta. Ich cele, funkcje, struktura, technologia działania mają prowadzić do zdolności sprzedania produktów i usług, wytwarzanie dóbr i usług podporządkowane jest sprzedaży, oczekiwaniom klientów. Nie chodzi o to, by wytworzyć, chodzi o to, by sprzedać. Wyraża się w tym filozofia marketingowego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji, zarządzanie nimi. Marketing jest współcześnie definiowany bardzo szeroko, niekiedy wręcz jako tworzenie i dostarczanie poziomu życia. P. Kotler określa go jako „proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną poprzez two-

<sup>42</sup> Na temat sporów wokół pojęcia własności i ujęcia jej socjoekonomicznie jako całokształtu stosunków ekonomicznych m.in.: S. Kozyr-Kowalski *Struktura gospodarcza i formacja społeczeństwa*, Warszawa 1988, r. III; L. Nowak *U podstaw teorii socjalizmu. Własność i władza*, Poznań 1991, t. 1; W. Mejbaum *Własność jako przedmiot teoretyczny* „Colloquia Communia”, 1988, nr 4-5; A. Reeve *Własność*, (w:) R. E. Goodin, P. Pettit *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, Warszawa 1998, G. Biennan *Ekonomia*, (w:) Tamże; J. Wasilkowski *Pojęcie własności we współczesnym prawie polskim*, Warszawa 1972, r. I.

„...oferowanie i wymianę z innymi jednostkami i grupami produktów posiadających wartość”, zaś zarządzanie marketingowe to „proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów i usług oraz idei mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych klientów i organizacji”<sup>43</sup>.

Współcześnie akcentuje się społeczny wymiar marketingu. Nie chodzi wyłącznie o to, by zaspokoić potrzeby klienta, zadowolić go poprzez jakość, obsługę i wartość. Podkreśla się, iż zadaniem organizacji jest takie określenie potrzeb, wymagań, interesów i rynków docelowych, aby dostarczyć pożądanego zadowolenia w sposób bardziej efektywny i wydajny, niż czyni to konkurencja, a jednocześnie zachować lub podnieść dobrobyt konsumentów i społeczeństwa.

Stosunek do klienta i postrzeganie tej relacji w szerszym kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji staje się głównym punktem odniesienia dla jej istnienia i działania. Obrazuje to ewolucja pojmowania istoty marketingu. Początkowo pojmowano go jako jedną z wielu ważnych funkcji organizacji, obok takich jak finanse, produkcja czy zarządzanie personelem. Potem zaczęto traktować marketing jako funkcję ważniejszą od innych, a wreszcie – jako główną. W następnym etapie ewolucji zaczęto spoglądać na klienta jako na kontrolną funkcję organizacji wobec wszystkich pozostałych jej obszarów: produkcji, finansów, marketingu i zarządzania personelem, by w końcu dojść do pojmowania klienta jako funkcji kontrolnej integrującej organizację. P. Kotler przedstawia tę ewolucję w postaci przekonujących schematów graficznych<sup>44</sup>. (Zob. schemat 2.10).

4 **Dostawcy.** Każda organizacja pobiera z otoczenia różnego rodzaju zasoby. Są one dostarczane organizacji często przez wyspecjalizowane podmioty. Zarówno te podmioty, organizacje, jak i jednostki, które dostarczają zasoby organizacji, składają się na segment otoczenia kryjący się pod nazwą dostawcy. W szerszym ujęciu chodzi nie tylko o same podmioty i ich politykę wobec organizacji, lecz splot stosunków ekonomicznych i społecznych, w których ramach rozgrywa się organizacyjny przetarg na zasoby pobierane ze środowiska, na relacje między dostawcami, na strukturę i koszty dostaw, na zakres swobody organizacji w wyborze dostawców i na stopień uzależnienia organizacji od określonych dostaw i określonych dostawców.

5 **Regulatorzy i władze lokalne.** Te elementy otoczenia, które mają możliwość kontroli i regulacji zachowań organizacji, jej polityki i funkcjonowania, składają się na segment otoczenia nazwany regulatorami. Są to podmioty, organizacje, zwłaszcza ogniwa aparatu państwowego i samorządowego oraz systemy ich działań określone normami prawa, praktyką, tradycją, obyczajem czy wartościami odnoszącymi się do świata idei lub przekonań moralnych. Regulatorami są władze lokalne, agendy rządowe zajmujące się np. ochroną środowiska, podatkami, nadzorem sanitarnym, architektonicznym, bezpieczeństwem i higieną pracy, ochroną przeciwpożarową. Taką rolę mogą też odgrywać struktury o charakterze wyzna-

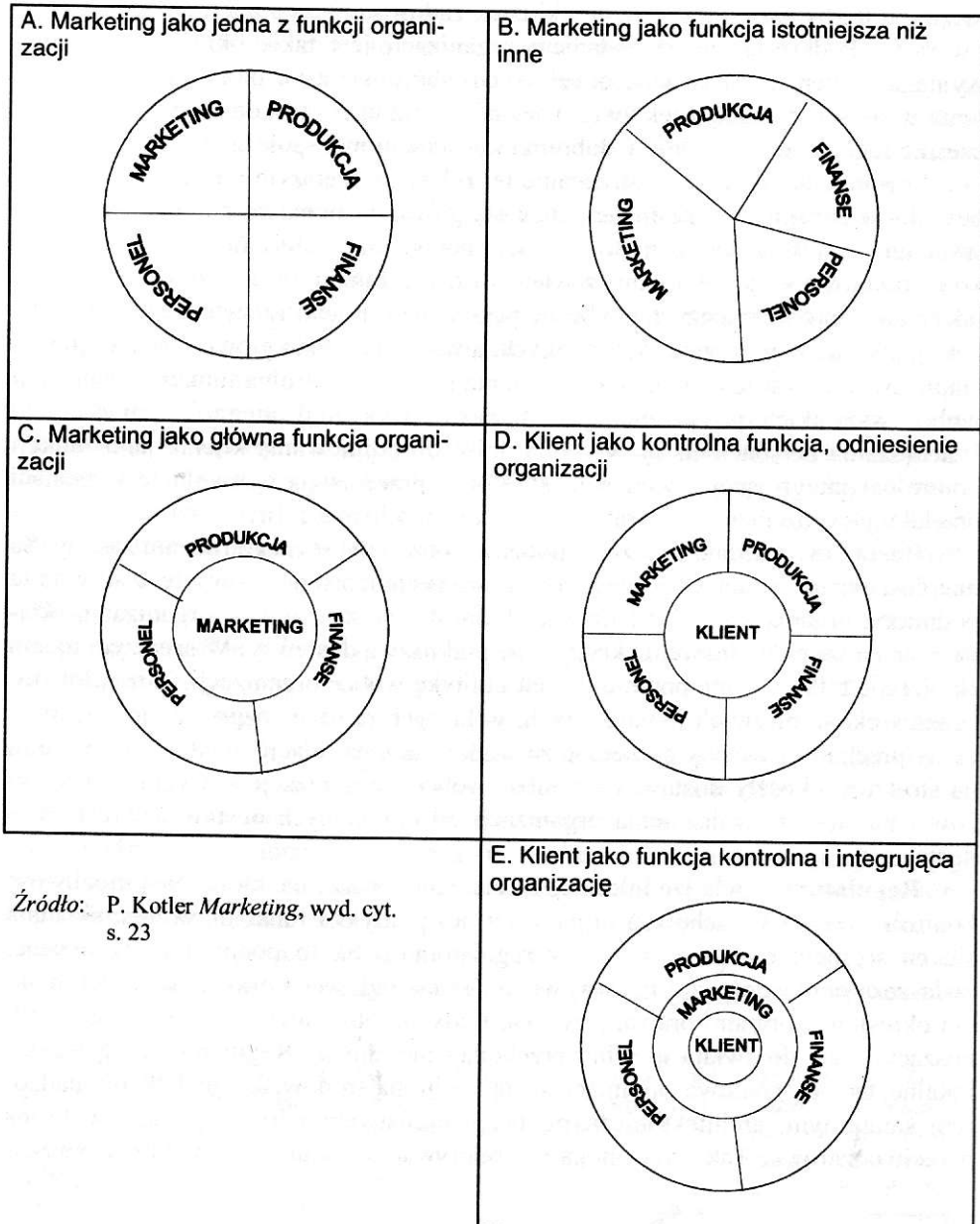
<sup>43</sup> P. Kotler *Marketing*, Warszawa 1994, s. 11, zob. też s. 5.

<sup>44</sup> Tamże, s. 23.

HWDP

Schemat 2.10.

**Ewolucja wyobrażeń o roli klienta i marketingu w organizacji i społeczeństwie według P. Kotlera**



Źródło: P. Kotler *Marketing*, wyd. cyt. s. 23



niowym czy narodowościowym, jeżeli ich działanie – ze względu na określony kontekst sytuacyjny – wpływa na funkcjonowanie organizacji. Regulatorami mogą być zarówno instytucje działające legalnie i jawnie, jak i struktury utajone czy wręcz nielegalne.

Przykładem takiego niejawnego regulatora mogą być np. struktury polskiego państwa podziemnego w okresie okupacji hitlerowskiej czy wyznaniowe organizacje polityczne w Irlandii Północnej. Współcześnie zdarza się, że do roli regulatorów aspirują organizacje przestępcze, reglamentując, kontrolując i eksploatując działalność gospodarczą w niektórych sferach, wówczas gdy kontrola państwa jest niedostateczna albo możliwości legalnego prowadzenia działalności gospodarczej ograniczone, np. przez nadmierny państwowy fiskalizm. Mechanizmy regulacyjne mogą powstać w otoczeniu po części żywiołowo, początkowo jako nieformalne. Dopiero z czasem mogą podlegać „ucywilizowaniu” i formalizacji.

**Grupy interesu, organizacje społeczne i nieformalne.** Stanowią one kolejny segment otoczenia celowego. W otoczeniu każdej organizacji istnieje wiele środowisk społecznych, które z różnych powodów dążą do oddziaływania na organizację, zabiegając głównie o możliwość uzyskania zasobów organizacji. O ile regulatorzy przede wszystkim wpływają na sposób postępowania organizacji i mają określoną prawnie bądź poprzez inny system normatywny możliwość regulowania działań organizacji, to zakres działania grup interesów jest inny. Tu wpływ nie musi się wiązać z regulacją. Organizacje postrzegane są jako dostawcy zasobów dla grup interesu, funkcjonowanie podmiotów społecznych jest zależne od działania i przychylności organizacji. Niektóre grupy interesu i stowarzyszenia mogą powstawać wokół problemów związanych ze skutecznym działaniem organizacji w środowisku, inne zaś – w związku z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji. Wśród podmiotów mogących znajdować się w tym segmencie otoczenia celowego można wymienić organizacje zawodowe, kobiece, hobbystyczne, lokalne kliki, organizacje turystyczne, młodzieżowe, sportowe, edukacyjne itd.

**Związki zawodowe.** Szczególne znaczenie dla funkcjonowania większości organizacji gospodarczych odgrywają związki zawodowe. Stąd, choć są niewątpliwie grupą interesów, warto potraktować je osobno. Zwłaszcza w polskich realiach transformacji gospodarczej i politycznej rola związków zawodowych jest szczególna. Polityka wobec nich stanowi bardzo ważny zakres działania każdego kierownictwa organizacji. Używając terminologii G. Morgana, można potwierdzić, że związki zawodowe są organizacyjnym kontrsystemem, dublują bowiem organizacyjną hierarchię władzy i informacji. Obserwując kariery zawodowe wielu polskich menedżerów, zwłaszcza w przemyśle, szybko dostrzeżemy jak wielu spośród nich przeszło przez aktywność w związkach zawodowych czy innych strukturach reprezentacji pracowniczej.

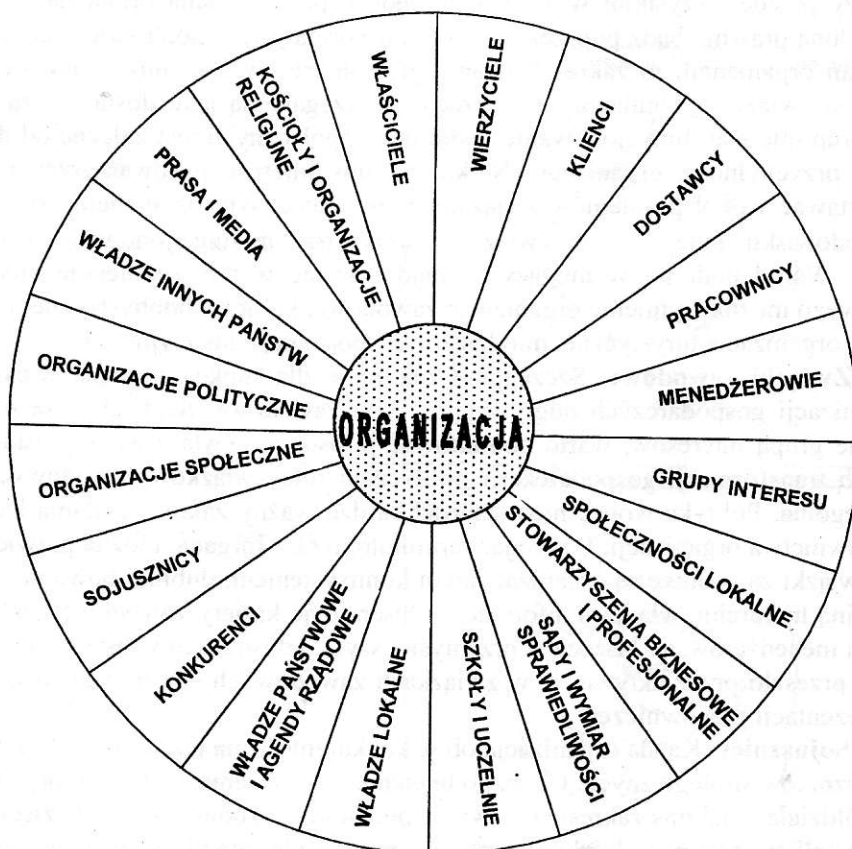
**Sojusznicy.** Każda organizacja obok konkurentów ma też sojuszników, w tym sojuszników strategicznych. Chodzi o te elementy otoczenia, z którymi organizacja współdziała w jakimś zakresie czy wręcz podejmuje wspólne przedsięwzięcia albo też dzieli się rolami w konkurowaniu z innymi podmiotami. Alianse strategiczne stały się popularne zwłaszcza wśród dużych organizacji gospodarczych w latach

dziewięćdziesiątych. Ford współpracuje z Mazdą, Nissan z Renault, gdyby wymienić tylko spektakularne przykłady z obszaru motoryzacji. Zakres i charakter insyтуcjonalny współpracy strategicznej mogą być różne. Współpraca może mieć charakter ograniczony do konkretnych przedsięwzięć, np. wspólna fabryka samochodów osobowych Mitsubishi i Volvo w Holandii, czy wręcz integracji kapitałowej lub organizacyjno-technologicznej (jak np. w perspektywie związków Renault i Nissana czy Forda i działu samochodów osobowych Volvo).

Otoczenie wewnętrzne organizacji może być opisywane przy wykorzystaniu różnych systemowych modeli, które analizowałem, omawiając pojęcie organizacji. W schemacie, który przedstawiam, szczególną uwagę należy zwrócić na takie wymiary otoczenia wewnętrznego, jak władza organizacyjna (zarząd, przywództwo, system i styl kierowania) zasoby informacyjne i komunikacyjne, kulturę, zasoby ludzkie (potencjał społeczny), zasoby finansowe, rzeczowe i technologiczne oraz spajającą je strukturę organizacyjną (zob. schemat 2.11).

Schemat 2.11.

### Elektorat organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Kolejnym, wartym odnotowania modelem obrazującym i analizującym usytuowanie organizacji jest koncepcja **elektoratu organizacji**. Chodzi o spojrzenie na otoczenie organizacji poprzez wskazanie grup zainteresowanych jej działaniem, grup, które odczuwają skutki działania organizacji i których interesy są związane z jej istnieniem. Podejście to nazywa się czasami podejściem „stakeholders”, w języku polskim mówi się czasami o „interesariuszach” organizacji czy „oddziaływaczach”<sup>45</sup>.

Wśród grup składających się na elektorat organizacji wymienia się: właścicieli i inwestorów, wierzycieli, klientów, dostawców, pracowników, menedżerów, grupy interesu, społeczność lokalną, stowarzyszenia biznesowe, sądy, szkoły i uczelnie, władze lokalne, władze państwowe i ich agendy, władze innych państw, konkurentów, sojuszników, organizacje społeczne, organizacje polityczne, prasę i środki masowego przekazu, kościoły i organizacje religijne.

Opisując otoczenie jako elektorat organizacji, podkreśla się wielostronność interesów konstytuujących organizację i jej koalicyjny charakter. Organizacja jest w tym ujęciu funkcją interesów kreowanych w związku z jej istnieniem, zaś jej powodzenie zależy od skutecznej gry z „interesariuszami” organizacji stanowiącymi jej elektorat. Wyraźnie jest tu widoczna analogia socjopolityczna. Tak jak byt partii politycznej zależy od pozyskania elektoratu, tak byt każdej organizacji zależy od stosunku do niej różnych grup „wyborców” i od stopnia zaspokojenia ich potrzeb. W tej interpretacji zarządzanie organizacją ma w konsekwencji głównie polityczny charakter, kierownik i przywódca są przede wszystkim politykami, których zadaniem jest artykułowanie, reprezentowanie, a następnie umiejętne agregowanie zróżnicowanych i często konfliktowych interesów grup społecznych, które stanowią organizacyjny elektorat.

## II.5. RELACJE MIĘDZY ORGANIZACJĄ A OTOCZENIEM

Relacje między organizacją a otoczeniem mogą być interpretowane w różny sposób. Przykładem mogą być propozycje zawarte w omówionej wcześniej koncepcji *autopoiesis* i kontrowersje wokół niej. Do ważnych elementów związków między organizacją i jej poszczególnymi podsystemami a środowiskiem będziemy też wracać, omawiając różne aspekty funkcjonowania organizacji.

Popularnym ujęciem jest ukazanie **dwukierunkowości powiązań organizacji i otoczenia**. Tak analizuje je M. Hirszowicz<sup>46</sup>, podkreślając, że związki organizacji i środowiska opisać można jako proces stałej wymiany, w którym organizacja pobiera z otoczenia różnego rodzaju środki i zasoby: ludzi wraz z ich przygotowaniem i ukształtowaniem z punktu widzenia potrzeb organizacji, zasoby i środki materialne, zasoby i środki kultury duchowej. Z kolei organizacja poprzez swoje produkty i usługi, urzeczywistnianie funkcji zaspokaja określone potrzeby otocze-

<sup>45</sup> Zob. np. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 146–147; H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, Wrocław 1998, s. 50–51.

<sup>46</sup> M. Hirszowicz *Wstęp do socjologii organizacji*, wyd. cyt., s. 124–134.

nia. Relacja pomiędzy organizacją a środowiskiem ma dynamiczny, interaktywny charakter. Z jednej strony środowisko dąży do kontroli nad organizacją, a z drugiej – organizacja dąży do uniezależnienia się od swego otoczenia, od kontroli otoczenia. To, co dla organizacji jest „dochodem”, jest „wydatkiem” dla środowiska i odwrotnie. Stąd dwie sprzeczne tendencje – organizacja dąży do wymiany nieekwiwalentnej, przynoszącej jej możliwie maksymalne korzyści, a środowisko podobnie stara się zaspokoić swoje potrzeby możliwie najmniejszym kosztem. Dążenie do względnego uniezależnienia się organizacji od otoczenia może przybierać różne formy. Może prowadzić do tendencji autarkicznych, określonego izolowania się organizacji od wpływów otoczenia, ale może też prowadzić do działań mających na celu kontrolowanie otoczenia.

We współczesnych warunkach **model autarkicznego uniezależnienia** może być stosowany w bardzo ograniczonym stopniu. Zbyt wiele jest na ogół związków i zależności pomiędzy organizacją i środowiskiem, zbyt wiele oddziaływań pomiędzy organizacjami, by możliwe było autarkiczne przetrwanie organizacji. W rezultacie pozostaje przede wszystkim wariant drugi – czyli próba przejęcia przez organizację – w możliwie istotnym stopniu – kontroli nad otoczeniem. Kontrola ta może być realizowana na różnych płaszczyznach. Może to być kontrola ekonomiczna, poprzez np. gwarantowanie sobie przez organizację niezbędnych dostaw, budowanie systemów sprzedaży umożliwiających planowanie produkcji dóbr i usług, kreowanie popytu na organizacyjne wytwory, próby kreowania potrzeb społecznych, których zaspokojenie wymaga istnienia i działania organizacji. Z kolei kontrola polityczna i społeczna nad otoczeniem polega na oddziaływaniu na mechanizmy władzy i interesy społeczne poprzez lobbing, wpływanie na proces legislacyjny, finansowanie polityków i kampanii wyborczych, korumpowanie politycznych przedstawicieli różnych szczebli bądź całych grup społecznych. Kontrola ideologiczna może być realizowana poprzez wspieranie określonych systemów wartości, sposobów myślenia, które w korzystnym dla organizacji świetle przedstawiają jej rolę i znaczenie. Kontrola może dotyczyć sfery obiegu informacji. Polega ona na wzmacnianiu jednych i tłumieniu innych informacji, upowszechnianiu tych, które zgodne są z interesem organizacji, na kreowaniu politycznego wizerunku organizacji, czasami na manipulacji czy wręcz fałszowaniu informacji. Kontrola organizacji nad otoczeniem może mieć też wymiar techniczno-technologiczny, zwłaszcza, gdy z działaniem organizacji wiąże się obsługiwanie newralgicznych potrzeb społecznych, a technika stosowana przez organizację ma istotny wpływ na funkcjonowanie otoczenia jako całości czy też jego istotnych segmentów.

Na ogół jest tak, że otoczenie organizacji nie jest jednolite, różne są też oczekiwania społeczne formułowane wobec organizacji. Niekiedy oczekiwania te mogą być wzajemnie sprzeczne. Organizacja dążyć więc będzie do „wyplątania się” z tego uwikłania, zapewnienia sobie możliwości wyboru wariantu dla niej najkorzystniejszego. Dlatego organizacje dążyć będą do zminimalizowania wymogów otoczenia.

Jak pisze M. Hirszowicz, „ideałem przedsiębiorstwa monopolistycznego produkującego buty byłoby, aby wszyscy klienci zadowalali się tym samym fasonem,



jeszcze lepiej zaś, gdyby i tym samym numerem. Ideałem zakładu usługowego – użytkownicy rezygnujący z terminowości i dobrej jakości świadczeń. Ideałem partii politycznej – wyborca, który nie tylko bezkrytycznie przyjmuje agitację, ale jej wcale nie potrzebuje, z góry uznając dyrektywy swojej partii. Ideałem urzędu – interesant z góry akceptujący słuszność wszelkich administracyjnych decyzji<sup>47</sup>.

Otoczenie zawsze jest w pewnym sensie ograniczeniem z punktu widzenia organizacji. W otoczeniu formułowane są różnego rodzaju nakazy i zakazy, reguły i normy, które krępują swobodę działania organizacji. Z otoczenia organizacja czerpie najistotniejszy swój zasób – ludzi. Możliwość kontroli nad otoczeniem zwiększa więc swobodę funkcjonowania organizacji. Dąży ona do tego, by mieć wpływ na kreowanie norm albo tworzyć warunki umożliwiające niestosowanie się do nich. Organizacja dąży też do uniezależnienia się od ludzi albo poprzez tworzenie mechanizmów, które wyjście z organizacji czynią zbyt kosztownym, albo/i poprzez stworzenie takiej sytuacji w otoczeniu, w której ludziom bardziej zależy na uczestnictwie w organizacji niż organizacji na ich pozyskaniu. Organizacja może również przeciwdziałać wnikaniu do niej osób, które z jakichś powodów mogłyby okazać się niebezpieczne dla jej funkcjonowania. Dążenie do uniezależnienia się organizacji od otoczenia i poddania otoczenia organizacyjnej kontroli może w krańcowej sytuacji przybrać postać wyalienowania się organizacji ze środowiska społecznego. Tak można byłoby np. odczytać ekonomiczne źródła I wojny światowej; interesy państwowo-monopolistyczne były przyczyną niepohamowanej ekspansji w poszukiwaniu źródeł surowców i rynków zbytu, aż do użycia przemocy na niespotykaną dotąd skalę. M. Hirszowicz zwraca uwagę na paradoks, który polega na tym, że im bardziej organizacja kontroluje swoje otoczenie, tym lepiej może realizować swoje zadania. Jednocześnie jednak tym gorzej zaspokaja potrzeby otoczenia. Problem ten nie jest automatycznie rozwiązywany przez kapitalistyczny rynek. M. Hirszowicz nawiązuje tutaj do koncepcji A. Etzioniego charakteryzującego relacje między klientem a organizacją<sup>48</sup>.

Etzioni stoi na stanowisku, iż w nowoczesnych społeczeństwach mamy do czynienia nie tyle z kontrolą organizacji przez klienta, ile z ostatecznym oddzieleniem konsumpcji i kontroli, gdyż:

- spożycie oddzielone jest od finansowania, wiele usług społecznych finansowanych jest z podatków, zaś ich dystrybucja społeczna jest albo nieodpłatna, albo tylko częściowo odpłatna;
- w wielu sferach występuje monopolizacja usług ekonomicznych i pozaekonomicznych, klient jest skazany na określone usługi określonej organizacji;
- na organizację oddziałuje wiele interesów, interesy klienta są – można powiedzieć – tylko fragmentem elektoratu organizacji, ciśnienie innych interesów może być większe;

<sup>47</sup> Tamże, s. 129.

<sup>48</sup> A. Etzioni *Modern Organization*, wyd. cyt.; M. Hirszowicz, *Wstęp do socjologii organizacji*, wyd. cyt., s. 132.

– klient często nie jest w stanie właściwie ocenić jakości i wartości oferowanych mu usług i produktów; komunikacja między organizacją i klientem może być zakłócona, klient może nie mieć dostatecznej wiedzy i informacji, może być manipulowany – choćby przez reklamę i stereotypy kultury masowej;

– klient nie dysponuje na ogół skutecznymi środkami kontroli nad organizacją; choć może powstrzymać się, być może, od partycypacji w organizacyjnych wytworach, to jego decyzja, aby była dla organizacji dostatecznie bolesna, musi przybrać odpowiednio masowy charakter, co już wymaga przedsięwzięcia szczególnych środków albo zaistnienia odpowiednio sprzyjających okoliczności;

– nawet jeśli zadziałają mechanizmy rynkowej konkurencji, to stanie się to z pewnym opóźnieniem, które na ogół spowoduje, że klient i tak poniesie koszty, których nie będzie w stanie zrekompensować.

Stąd wynika potrzeba społecznej kontroli środowiska nad organizacją. Nadmiar tej kontroli zaś rodzi paradoks, który polega na tym, że kontrola zapewniać będzie możliwie najpełniejsze zaspokajanie potrzeb społecznych przez organizację, jednakże odbywać się to będzie kosztem niezbędnej swobody w realizowaniu przez nią zadań; w rezultacie zdolność organizacji do zaspokajania społecznych potrzeb może maleć.

Jak zwraca uwagę J. Thompson, „zarządzanie stosunkami międzyorganizacyjnymi jest równie polityczne jak kierowanie partią polityczną albo stosunkami międzynarodowymi”<sup>49</sup>. Wynika to stąd, iż stosunki między organizacją a otoczeniem mają charakter wpływu i władzy oraz zależności. Otoczenie jest źródłem niepewności i ograniczeń. Organizacja jest tym bardziej zależna od otoczenia, im bardziej potrzebuje świadczeń i zasobów z otoczenia. Zadłużona organizacja jest tym bardziej zależna od banku, im gorszą ma sytuację finansową. Podsumowanie zależności i wpływów określa tzw. „siłę przetargową” organizacji w stosunku do otoczenia. To zaś w dużym stopniu zależy od gry międzyorganizacyjnej<sup>50</sup>.

Znaczenie relacji pomiędzy organizacją a jej środowiskiem społeczno-politycznym podkreśla W. Kieżun<sup>51</sup>. Proponuje on, by rozpatrywać je w przedziale **stosunków wymiany, władzy i efektu**. Relacje wymiany są w dużym stopniu zależne od tzw. kapitału życzliwości, którym cieszy się organizacja w swoim środowisku. Organizacja może wzmacniać kapitał życzliwości poprzez różnego rodzaju działania – budowanie zaufania do swoich produktów i sympatii dla siebie samej czy też prowadzenie aktywności społecznej umożliwiającej uzyskanie dotacji, subwencji lub uprzywilejowanej pozycji podatkowej.

Relacje władzy można rozpatrywać na różnych płaszczyznach:

– władzy ekonomicznej polegającej na zdolności do zmiany struktury rynku na swoją korzyść,

– władzy społecznej i kulturalnej, gdyż organizacja kształtuje społeczne nawyki, normy kultury i wartości, mody, wzory konsumpcji, styl życia,

<sup>49</sup> J. P. Thompson *Organizations in Action*, New York 1967, s. 36. Cyt. za: M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt., s. 138.

<sup>50</sup> Zwraca na to uwagę M. Bielski, tamże, s. 137–138.

<sup>51</sup> W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 126–134.

- władzy nad personelem, gdyż kluczowe znaczenie mają mechanizmy rekrutacji, derekrutacji, selekcji uczestników organizacji,
- władzy nad środowiskiem fizycznym, gdzie organizacje są czynnikami przekształcania, a niekiedy dewastacji środowiska naturalnego,
- władzy politycznej, związanej z oddziaływaniem organizacji na rządy i władzę lokalną oraz samą politykę w środowisku ich działania.

Każdej postaci władzy organizacji wobec otoczenia towarzyszy, choć w różnej skali, zjawisko kontrwładzy otoczenia.

Relacje efektu wtórnego wiążą się z tym, że działaniom organizacji towarzyszą rezultaty nie zawsze w pełni przewidywalne i od początku wiadome. Efekty te pojawiają się w przekształceniach strukturalnych lub w zjawiskach patologicznych. Często jest tak, że działania o pozytywnych założeniach prowadzą do negatywnych skutków. Przykładów można byłoby wskazać wiele: społeczne koszty transformacji systemów postkomunistycznych, korupcja, zanieczyszczenie środowiska, bezrobocie itd.

Na podstawie analizy społeczno-politycznego uwikłania organizacji W. Kiezan proponuje rozróżnienie trzech podstawowych strategii społeczno-politycznych realizowanych przez organizacje<sup>52</sup>:

- strategię włączania kosztów zewnętrznych do własnych wydatków (internalizacji kosztów zewnętrznych), poprzez podejmowanie inicjatyw prewencyjnych i zapobieganie możliwym kosztom społecznym,
- strategię ograniczania działania poprzez kunktację, tj. zwlekanie z podjęciem decyzji aż do pojawienia się okoliczności bardziej sprzyjających,
- strategię przeciwstawiania się presji różnych podmiotów poprzez antyinformację, odpowiednią retorykę, antyrepresję, indoktrynację ideologiczną czy filantropię.

Istotne znaczenie dla scharakteryzowania relacji między organizacją a otoczeniem ma **problem niepewności** w działaniu organizacji<sup>53</sup>. Podstawą niepewności jest zmienność i złożoność otoczenia. O złożoności otoczenia decyduje jego struktura. Może ona być prosta, składająca się z niewielu elementów, pozostających w niezbyt skomplikowanych relacjach. Struktura ta może też być złożona. Wówczas otoczenie charakteryzować będzie wielość elementów składowych i duże rozczłonkowanie. Zmienność otoczenia wiąże się z jego stabilnością, z dynamiką zachodzących przekształceń, z fluktuacją jego właściwości.

O zmienności otoczenia decydują zjawiska zachodzące m.in. w sferze produkcji (zmienność produktów i usług), techniki i technologii (innowacje, starzenie się stosowanych rozwiązań technologicznych), rynku (zachowania i upodobania klientów, dynamika konkurencji), prawa i polityki (stabilność ustroju ekonomicz-

<sup>52</sup> Tamże, s. 130-132.

<sup>53</sup> Zob. m.in.: J. D. Thomson *Organizations in Action*, wyd. cyt., s. 72; E. Sołtys *Wprowadzenie do socjologii organizacji*, Katowice 1982, s. 36-44; M. Bielski *Organizacja*, wyd. cyt., s. 138-141; R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 118-120; P. F. Drucker *Zarządzanie w czasach burzliwych*, wyd. cyt.

nego, społecznego i politycznego, zmienność norm prawnych, stabilność polityki państwa), aksjologicznej (trwałość postaw i systemów wartości społecznych).

Następstwem zmienności i złożoności jest niepewność. Wynika ona z braku informacji o kontekście sytuacyjnym podejmowanych decyzji, braku wiedzy o konsekwencjach decyzji, długości sprzężenia zwrotnego w sferze skutków działania, zdolności do prawidłowego zdefiniowania warunków przetrwania i sukcesu organizacji, kryteriów jej efektywności. Podstawowym dążeniem organizacji jest więc w konsekwencji dążenie do **redukcji niepewności**. Organizacja uzyskuje redukcję niepewności w różny sposób, oddziałuje odpowiednio na otoczenie, budując zarówno mechanizmy zwiększające przewidywalność otoczenia, jak i modyfikując własną strukturę, podsystemy i procesy organizacyjne w taki sposób, by uodpornić się na zmienne warunki otoczenia. Umiejętność prawidłowej identyfikacji tendencji występujących w otoczeniu i charakteryzujących jego turbulencje nie ma decydującego znaczenia. O wiele istotniejsze są bowiem zmiany tendencji. „Naprawdę ważnymi wydarzeniami w świecie zewnętrznym nie są same trendy, są nimi zmiany w tych trendach. To one w ostatecznym rozrachunku decydują o sukcesie bądź o niepowodzeniu organizacji i jej wysiłków. Jednakże takie zmiany – jak zwraca uwagę P. Drucker – trzeba po prostu dostrzec; nie można ich przeliczyć, zdefiniować bądź sklasyfikować. Klasyfikacje zawsze dadzą nam oczekiwane dane. Dane, które nie korespondują już z aktualnymi zachowaniami rynku”<sup>54</sup>.

Kategorią turbulencji posługuje się do analizy otoczenia organizacji H. J. Ansoff<sup>55</sup>. **Turbulencja** jest określona przez dynamikę nowości – zmiany, tj. zależna od tego, w jakiej mierze istotne dla organizacji wydarzenia odbiegają od dotychczasowego doświadczenia; od intensywności otoczenia mierzonego istotnością związków organizacji z jej partnerami, stopniem uzależnienia wzajemnego organizacji i otoczenia; od szybkości zmian otoczenia wyrażających się w tempie i skali innowacji w różnych dziedzinach życia oraz złożoności otoczenia, wyrażającego się w liczbie elementów i strukturze ich związków<sup>56</sup>.

Otoczenie współczesnych organizacji charakteryzuje się właściwościami odzwierciedlającymi wzrost turbulencji i niepewności<sup>57</sup>. Składa się na to m.in.:

- globalizacja rynku, technologii i informacji, przekraczająca granice państwowo-narodowe i zmuszająca organizacje do uwzględnienia całego szeregu okoliczności dotychczas mających marginalne znaczenie;
- pogłębiające się zróżnicowanie otoczenia, czego wyrazem jest dynamika nisz rynkowych, specjalizacji organizacyjnej czy też zmienność specyficznych potrzeb klientów;

<sup>54</sup> P. F. Drucker *Menedżer skuteczny*, wyd. cyt., s. 29.

<sup>55</sup> H. J. Ansoff *Zarządzanie strategiczne*, wyd. cyt., s. 58.

<sup>56</sup> Zob. A. Sznajder *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1995, s. 14.

<sup>57</sup> Zob. np. K. Bolesta-Kukułka *Świat organizacji*, wyd. cyt., s. 79, A. Sznajder *Strategie marketingowe...*, wyd. cyt., s. 14–39.



- brak stabilności wyrażający się w silnej konkurencji, dyfuzji wzorów kultury, zmienności sytuacji politycznej, szybszym zużywaniu się technologii, w rosnącej roli innowacji i inwencji oraz informacji jako czynników decydujących o powodzeniu organizacji;
- kompleksowość i współzależność procesów i zjawisk we współczesnym świecie;
- wszystko to w rezultacie powoduje ograniczone możliwości wykorzystania przez organizację zgromadzonego doświadczenia do formułowania współczesnych strategii działania.

Procesy te są odzwierciedleniem przemian zachodzących w gospodarce, życiu społecznym i politycznym współczesnego świata, z przejściem wielu państw od epoki industrialnej do epoki postindustrialnej. Niebagatelną rolę odgrywają w tym zakresie przemiany życia społecznego i politycznego związane z tzw. trzecią falą demokratyzacji.

Ważne znaczenie dla zrozumienia przemian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji ma fakt, iż obiektywny charakter otoczenia jest zawsze postrzegany subiektywnie. Niepewność związana ze zmianami w otoczeniu jest potęgowana barierami poznawczymi i trwałością stereotypowego postrzegania świata przez same organizacje i pracujących w nich ludzi, w tym zwłaszcza kadre zarządzającą. Niepewność otoczenia pozostaje zawsze w związku ze stanem i sposobem percepcji otoczenia przez organizację.

## II.6. FUNKCJE I CELE ORGANIZACJI

W zależności od przyjętej perspektywy różnie można postrzegać relacje między celami i funkcjami organizacji. Wspominałem o tym, że przyjęcie klasycznej i prakseologicznej perspektywy prowadzi do interpretowania celów organizacji jako podstawy wszelkiej analizy organizacji, gdyż istnienie organizacji, dynamika jej relacji z otoczeniem jest funkcją celów. Organizacje w tym ujęciu są instytucjonalizacją zbiorowych działań ludzi podporządkowanych celom. Są rezultatem dążenia do racjonalnego działania. Przyjęcie perspektywy systemowej i funkcjonalnej prowadzi zaś do odmiennej logiki analizy. Istnienie organizacji i jej przetrwanie realizować się będzie poprzez urzeczywistnianie przez nią określonych funkcji. Cele zaś będą wtórne w stosunku do przetrwania i funkcji organizacji, będą subiektywizacją obiektywnego położenia organizacji w środowisku będą odzwierciedlać funkcje organizacji.

Dylemat ten znajduje swój wyraz w **sposobie pojmowania funkcji**. Niekiedy rozumie się je jako cele, praktycznie utożsamiając zakres obu kategorii, niekiedy jako zadania, obszar aktywności podmiotu (organizacji), sferę jej działania. W tradycji funkcjonalistycznej zaś pojmuje się funkcję jako całokształt skutków istnienia organizacji, wyodrębnionych pod jakimś względem. Ujęcie funkcji jako całokształtu skutków pozwala lepiej identyfikować to wszystko, co wiąże się z działaniami organizacji, a nie jest zgodne z deklaracjami, intencjami, wolą i wyobraże-

niami, jest natomiast obiektywną konsekwencją istnienia organizacji, właściwością jej relacji z otoczeniem. Interpretacja funkcji jako całokształtu skutków wiąże funkcje organizacji z potrzebami, jakie jej istnienie i działanie zaspokaja. Na problem ten zwracał już uwagę E. Durkheim. Pisał on m.in., że „zastanawianie się nad tym, czym jest funkcja podziału pracy, to zarazem poszukiwanie potrzeby, jaką podział pracy zaspokaja. Termin ten wybraliśmy dlatego, że każdy inny byłby niedokładny lub dwuznaczny. Nie możemy użyć terminu *cel* lub *przedmiot* i mówić o celu podziału pracy, ponieważ byłoby to równoznaczne z założeniem, że podział pracy istnieje ze względu na wyniki, które dopiero określiliśmy. Nie może nas zadowolić również termin *rezultaty* lub *efekty*, nie wywołuje on bowiem żadnej idei odpowiedniości. Natomiast wielką zaletą słowa *rola* lub *funkcja* jest to, że zakłada ona tę ideę, wcale przy tym nie przesadzając wiedzy o tym, jak odpowiedniość ta ustaliła się: czy wynikła z intencjonalnego i założonego z góry przystosowania, czy też z dopasowania po fakcie. Otóż istotna dla nas jest wiedza o tym, czy odpowiedniość istnieje i na czym ona polega, nie zaś, czy przeczuła ją z góry ani nawet czy odczuła ją później”<sup>58</sup>.

\* Z pojmowania funkcji jako konsekwencji istnienia i działania organizacji dla zaspokajania potrzeb wynika podkreślenie, iż poprzez funkcje realizuje się zależność między organizacją a systemem społecznym. Funkcja jest wtedy konieczną aktywnością organizacji utrzymującą w istnieniu dany system jako składnik szerszego systemu zewnętrznego. Jest wkładem na rzecz szerszego systemu, jest zdeteminowana zależnościami między systemami i między elementami systemu. Tak rozumiana funkcja może być interpretowana bardziej strukturalistycznie lub bardziej kulturalistycznie.

Orientację strukturalną reprezentuje A. Radcliffe-Brown, definiujący funkcję jako rolę, jaką odgrywa (jakaś powtarzająca się działalność) w życiu społecznym jako całości, a zatem jej wkład w utrzymanie ciągłości strukturalnej<sup>59</sup>.

Z kolei B. Malinowski poprzez funkcję instytucji rozumiał jej rolę w obrębie integralnego systemu kultury jako zaspokojenie potrzeby poprzez działanie<sup>60</sup>.

\* Wychodząc z tradycji funkcjonalno-strukturalnej i systemowej, można wymienić następujące funkcje organizacji:

– **adaptacyjna**, polegająca na dostosowywaniu się organizacji do zmieniających warunków otoczenia. Adaptacja może mieć charakter pasywny i polegać na biernej absorpcji sygnałów pochodzących ze środowiska, na poddawaniu się naciskom środowiskowym. Może też mieć charakter aktywny poprzez narzucanie środowisku potrzeby adaptowania się do organizacji. Może też być adaptacją kreatywną polegającą na twórczej i równoległej niejako zmianie środowiska i organi-

<sup>58</sup> E. Durkheim *O podziale pracy społecznej*, Warszawa 1999, s. 65–66.

<sup>59</sup> A. Radcliffe-Brown *Structure and Function in Primitive Society*, London 1956, s. 180.

<sup>60</sup> A. Malinowski *A Scientific Theory of Culture and other Essays*, London 1969, s. 39; zob. np. J. Turowski *Socjologia. Male struktury społeczne*, Lublin 1993, s. 58–59; A. Flis *Antropologiczna koncepcja pracy*, (w:) I. Machaj (wyb. i wstęp) *Male struktury społeczne*, Lublin 1999, s. 61.

zacji. Z punktu widzenia kryterium czasu można mówić o adaptacji retroaktywnej, wstecznej polegającej na dostosowaniu się do bodźców, których skutki wystąpiły wcześniej, następnie o adaptacji reaktywnej będącej bezpośrednią reakcją na zmiany w środowisku i adaptacji antycypacyjnej, która polega na przewidywaniu i uprzedzaniu zmian w otoczeniu<sup>61</sup>;

- **kreacyjna**, której sensem jest wytwarzanie przez organizację zmian w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym;

- **regulacyjna**, w rezultacie której organizacja wytwarza normy i zasady porządkujące jej funkcjonowanie;

- **absorpcyjna** – organizacja wchłania różnego rodzaju zasoby, w tym informacje z otoczenia (zwłaszcza zdolność organizacji do absorpcji wiedzy o sobie i otoczeniu warunkuje jej możliwości i perspektywy istnienia);

- **innovacyjna** – polega na wprowadzaniu nowych rozwiązań problemów ważnych dla organizacji i środowiska;

- **artykulacyjna** – organizacje są instytucjonalizacjami interesów i potrzeb społecznych, służą realizacji potrzeb i interesów, rezultatem ich istnienia i działania jest określony stopień urzeczywistnienia interesów;

- **mobilizacyjna** – organizacje mobilizują różnego rodzaju zasoby ludzkie, rzeczowe, informacyjne dla realizacji swych celów;

- **dystrybucyjna** – istnienie organizacji wymaga dystrybucji zasobów, skutkami działania organizacji również są różne formy dystrybucji;

- **interesotwórcza** – jeżeli organizację dzielą jakieś zasoby i zaspokajają interesy, to w rezultacie powstają nowe interesy, zgodnie z zasadą, że zaspokojenie jednych potrzeb powoduje powstanie następnych;

- **strukturotwórcza** – dystrybucja zasobów, kreowanie interesów wiąże się z różnymi porządkami relacji między elementami składowymi systemu organizacji, wiąże się więc z dynamiką strukturalną;

- **ekstrakcyjną** – po to, by móc coś dzielić, trzeba najpierw dane dobro wyodrębnić i pozyskać z otoczenia albo z wewnętrznych zasobów organizacji;

- **synergistyczną** – organizacje integrując ludzkie działania, wartości i zasoby w pewne całości, powodują zwielokrotnienie efektu w stosunku do prostego zsumowania jednostkowych wysiłków i nakładów;

- **integracyjną** – organizacje łączą ludzi, cele, środki i struktury w jedną odrębną całość, zdolną do trwania i rozwoju.

Listę funkcji organizacji można oczywiście poszerzać. Zarysowany schemat odzwierciedla te, których splot służy przetrwaniu i rozwojowi organizacji. Przetwanie jest w tym ujęciu rzeczywistym sensem działania każdej organizacji (czy szerzej – systemu społecznego). Zdolność do przetrwania zależy od faktycznej realizacji w różnych formach splotu funkcji, które można byłoby określić jako życiowe funkcje organizacji.

<sup>61</sup> Taki podział wprowadza Z. J. Pietraś *Decydowanie polityczne*, Warszawa, Kraków 1998, s. 58–60.

W pragmatycznie czy prakseologicznie zorientowanych analizach organizacji dominuje ujęcie funkcji organizacji jako pochodnych celów organizacyjnych. L. Krzyżanowski<sup>62</sup> definiuje funkcje jako zbiór (zakres) potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrealizowanie do określonego celu lub jego części (zadania). W konsekwencji wyróżnia funkcje wykonawcze (działania materialno-energetyczne) i funkcje zarządzania (działania informacyjno-decyzyjne), zaznaczając przy tym, że jest to podział uproszczony. Wśród funkcji wykonawczych wymienia produkcyjne i pozaprodukcyjne. Z kolei wśród funkcji produkcyjnych: związane z zasilaniem, z realizowaniem transformacji zasileń w wyroby i zbytem. Funkcjami zarządzania zaś są planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

W wielu opracowaniach spotkać się można z wyodrębnieniem funkcji organizacyjnej, marketingowej, produkcyjnej, badań i rozwoju, handlowej, zaopatrzeniowej, personalnej, finansowej i księgowej, kontrolnej, informatycznej. Jeśli przyjrzeć się schematom organizacyjnym znacznej części organizacji, w tym zwłaszcza przedsiębiorstw, dostrzeżemy, iż właściwie mniej więcej taki podział funkcjonalny charakteryzuje formalną strukturę organizacji.

W literaturze z zakresu socjologii i teorii organizacji odnaleźć można wiele refleksji nad **celami organizacji** i propozycji modeli, które je wyjaśniają i interpretują.

L. Krzyżanowski<sup>63</sup> zwraca uwagę, że w języku angielskim stosuje się siedem terminów odnoszących się do pojęcia celu, przy czym każdy ma nieco odmienne znaczenie: *ideal, aim, purpose, objective, goal, target, end*; w niemieckim: *Ziel, Zweck*, we francuskim: *but, fin, objectif*. Język polski, podobnie jak rosyjski, jest pod tym względem uboższy, stosuje się w nim jeden ogólny termin, choć biorąc pod uwagę pożądane rezultaty działania organizacji i czas ich zaistnienia, można wyróżnić takie kategorie, jak:

- **ideał** – doskonały stan lub rezultat, którego nie można osiągnąć w żadnym czasie, ale do którego można i powinno się dążyć;
- **zamierzenie**, które Krzyżanowski definiuje jako „określony przedmiotowo, przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji (systemu), możliwy i przewidziany do osiągnięcia w jakiejś na ogół dłuższej, ale bliżej nie sprecyzowanej perspektywie czasu”;
- **cel**, którego znaczenie można za J. Zieleniewskim<sup>64</sup> określić jako „dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działania, stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami, który jest dla podmiotu działającego pod jakimś względem cenny (pożądany), wyznacza kierunek i struktury jego działania, zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy”;

<sup>62</sup> L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. cyt., s. 185–186.

<sup>63</sup> Tamże, s. 179–182.

<sup>64</sup> Zob. J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 206 i nast.



- **zadanie**, które jest wyodrębnioną przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół proceduralnie częścią celu, przewidzianą do wykonania;
- **misja** – przedmiot aspiracji, rozumianych jako trwałe dążenia organizacji (systemu) i określana zazwyczaj jako zakres jej społecznie pożądanej działalności<sup>65</sup>.

Niekiedy spotkać można jeszcze jedno określenie odnoszące się do celów organizacji. Tym pojęciem jest karta organizacji. Karta wyraża społeczne oczekiwania wobec organizacji, misja zaś odnosi się do sposobu rozumienia tych oczekiwań przez samą organizację. Misja więc będzie funkcją osiągniętego w organizacji kompromisu przez dominującą koalicję co do sensu działania i hierarchii celów organizacji.

Przytoczone wcześniej rozumienie celu przez J. Zieleniewskiego ma charakter prakseologiczny i psychologiczny. Można pojęcie to rozumieć bardziej obiektywistycznie i nieco cybernetycznie, jako końcowy etap wszelkiego procesu ukierunkowanego. W tym sensie można mówić o celowości różnorodnych procesów samoregulacyjnych w przyrodzie i społeczeństwie<sup>66</sup>.

Porządek celów organizacji może być pojmowany w różny sposób. Zwraca na to uwagę m.in. K. Oblój, mówiąc o trzech głównych paradygmatach problemu celów organizacji: klasycznym, behawioralnym i systemowym<sup>67</sup>.

**Paradygmat klasyczny** interpretuje organizację instrumentalnie – organizacja jest środkiem realizacji celów, cele są pierwotne względem organizacji, a zarządzanie polega na dekompozycji celu pierwotnego na cele niższego rzędu. Układ ma charakter hierarchiczny.

**Paradygmat behawioralny** określa organizację jako system społeczny zdolny do osiągania celów. Cele nie są interpretowane hierarchicznie, również popularny w ujęciu klasycznym model drzewa celów zostaje zakwestionowany. Cele organizacji opisywane są jako wiązka bądź „tunel” ograniczeń, w których ramach organizacja dokonuje wyborów. Cele mogą być realizowane zarówno szeregowo (sekwencyjnie), jak i równoległe. O ile w koncepcji klasycznej cele były przede wszystkim zewnętrznie formułowane wobec organizacji (przede wszystkim przez właściciela), to w paradygmacie behawioralnym trudno jednoznacznie określić źródła definiowania celów organizacji. Kluczowe znaczenie w tym zakresie ma struktura organizacji, układ ról organizacyjnych i związków między nimi, zarówno w wymiarze formalnym, jak i nieformalnym. Cele rzeczywiste różnią się od deklarowanych oficjalnie. Cele rzeczywiste są rezultatem przetargu organizacyjnego

<sup>65</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 181–182.

<sup>66</sup> Zob. M. Bielski *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 101. Autor stwierdza, że możliwe jest używanie pojęcia celu w znaczeniu pośrednim, podkreślając celowość sztucznych systemów stworzonych przez człowieka. Cel systemu jest w tym ujęciu rozumiany szeroko jako końcowy stan ukierunkowanego procesu, a jednocześnie interpretowany ściśle jako to, co przyświeca człowiekowi (ludziom) tworzącym dany system.

<sup>67</sup> K. Oblój *Strategia przetrwania organizacji*, wyd. cyt., s. 7–15. Zob. też L. Kolarska *Kształtowanie celów organizacyjnych*, (w:) W. Morawski (red.) *Organizacje. Socjologia struktur, procesów, ról*, wyd. cyt.

i negocjacji, organizacyjnych konfliktów i funkcją najsilniejszych w danym czasie koalicji interesów. Niektórzy zwolennicy tego paradygmatu wątpili w ogóle w sensowność określenia celów organizacji, stwierdzając, iż przypisywanie celów organizacjom reifikuje je, nadaje martwym obiektom cechy ludzkie, co jest nieuprawnione<sup>68</sup>. Takie stanowisko niekiedy bywa określane jako błąd antropomorfizacji organizacji.

**Paradygmat trzeci, systemowy** traktuje przetrwanie organizacji jako jej cel nadrzędny, warunkujący możliwość realizacji wszystkich celów. Możliwe są więc bardzo różne cele organizacji. Z jednej strony ich realizacja jest funkcją przetrwania – można realizować różne cele pod warunkiem, że się istnieje, z drugiej strony funkcją celów organizacji jest zapewnienie jej przetrwania.

Niektórzy autorzy stoją na stanowisku, iż celami organizacji są te, które są wspólne dla jej uczestników<sup>69</sup>. Taki pogląd ma charakter ewidentnie redukcjonistyczny. Wspominałem wcześniej, że systemy organizacyjne mają charakter holistyczny. Cel całości nie sprowadza się do sumy czy też wypadkowej celów części. Cel organizacji może być wspólny jej uczestnikom. Można także dowodzić, że te organizacje są trwalsze i lepiej radzą sobie ze zmianami w otoczeniu, które charakteryzują się znaczną wspólnotą celów uczestników i identyfikacją celów indywidualnych. Można zasadnie twierdzić, że zgodność celów organizacji i uczestników jest pożądana. Natomiast tak nie zawsze jest i nie musi być. Może się zdarzyć, że cele organizacji jako całości są sprzeczne z celami nawet większości uczestników organizacji. Cele uczestników i cele organizacji są różnymi jakościowo poziomami analizy, co oczywiście nie kwestionuje ich wzajemnych interferencji. Często jest też tak, że to co dla organizacji jest środkiem, dla jej uczestników jest celem. Ma to miejsce zwłaszcza w warunkach kalkulatorywnego uczestnictwa w działaniach organizacji, gdy wiąże się ono z określonymi korzyściami i ma charakter transakcji, w której niezbędne dla organizacji działania uczestników (cel organizacji) są nagradzane i gratyfikowane. Zdobywanie tych gratyfikacji jest celem uczestników organizacji.

Cele organizacji mogą być różnie typologizowane. Najprostszy podział to odróżnienie celów deklarowanych od rzeczywiście realizowanych. W analizowaniu organizacji szczególną wagę trzeba przyłożyć do celów realizowanych, gdyż rozbieżność między deklaracjami a faktyczną działalnością organizacji może być znaczna. Często jest tak, że rzeczywiste cele organizacji nie tyle są maskowane oficjalną deklaracją, ile nie są w pełni znane bądź uświadamiane.

Inny podział to wyróżnienie celów głównych i pomocniczych, nadrzędnych i ubocznych. **Hierarchia celów** może być rozumiana jako ciąg przyczynowo-skutkowy – cele niższego rzędu są podporządkowane celom wyższego rzędu lub też cele niższego rzędu są warunkami urzeczywistnienia celów nadrzędnych. Wy-

<sup>68</sup> Zob. K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, wyd. cyt., s. 10, który przytacza stanowisko w tej sprawie S. Silvermana zawarte w pracy *Formal Organizations of Industrial Sociology: Toward a Social Actions Analysis of Organizations*, „Sociology” 1968, nr 2.

<sup>69</sup> Zob. M. Bielski *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 104.

różnić też można cele ogólne i szczegółowe, cele całej organizacji i cele partykularne jej uczestników bądź podsystemów organizacji, czy określonych grup społecznych, które działają w ramach organizacji lub mogą ze względu na swe usytuowanie społeczne oddziaływać na jej funkcjonowanie. Innym sposobem pojmowania hierarchii celów jest wreszcie ich wyróżnienie ze względu na stopień doniosłości celów dla istnienia, przetrwania i rozwoju organizacji. Kryterium typologii celów może być też ich horyzont czasowy. Mówimy wówczas o celach długookresowych (na ogół przyjmuje się, że mamy wówczas do czynienia z kilkuletnim horyzontem czasowym), o celach średniookresowych (dwa – trzy lata) i celach krótkoterminowych, do których odnosi się krótsza niż roczna perspektywa czasowa. Jeżeli zastosujemy łączne kryterium wiążące horyzont czasowy z doniosłością celów dla perspektyw działania organizacji, to mówimy niekiedy o celach strategicznych, taktycznych i operacyjnych.

Wyróżnić też można cele stopniowalne i niestopniowalne. Cele stopniowalne mogą być osiągnięte w różnym stopniu. Cele niestopniowalne odnoszą się do sytuacji, gdy cel może być osiągnięty w całości. Cele stopniowalne zawierają więc w sobie pewien jedynie przedział stanów, które uznajemy za nasz cel. Cele niestopniowalne zaś wiążą się z określonym punktem, który jedynie uznajemy za osiągnięcie celu.

Inny podział opiera się na wyodrębnieniu celu w postaci ekstremalnej jako maksymalizacji bądź minimalizacji jakichś wartości, których osiągnięcie jest celem, lub jako poziomu wystarczającego, tzn. jako celu satysfakcjonującego. Cele mogą mieć też charakter substytutywny, gdy są wzajemnie zastępowalne, bądź komplementarny, jeśli się nawzajem uzupełniają.

Podstawą typologii celów organizacyjnych może być ich treść, tj. zakres działania organizacji, którego dana grupa celów dotyczy. Wyróżnia się wówczas m.in. cele społeczne, ekonomiczne, finansowe, techniczno-produkcyjne, kulturowe i polityczne. Inne ujęcie wiązki celów zwraca uwagę, iż każda organizacja realizuje jednocześnie cele związane z jej pozycją rynkową, innowacyjnością, produktywnością, zasobnością, zyskownością, rozwojem kadr menedżerskich, rozwojem potencjału społecznego, odpowiedzialnością społeczną organizacji.

Cele mogą być zadane, zlecone (mówimy wówczas o celach zewnętrznych albo celach zadanych) bądź też mogą być rezultatem wewnętrznych procesów w organizacji. W takim przypadku używa się takich kategorii, jak cele wewnętrzne, własne, autonomiczne. Cele mogą być środkami do realizacji innych celów albo mieć wartość samoistną, nie instrumentalną. Określa się je jako cele autoteliczne. Cele organizacji mogą wreszcie pozostawać wobec siebie w różnym stosunku. Mogą mieć charakter współrzędny, równoległy – są wówczas co najmniej niesprzeczne. Mogą być konkurencyjne – dzieje się tak wtedy, gdy ich realizacja wymaga dostępu do zasobów w stopniu niemożliwym do zaspokojenia wszystkich celów, bądź też mogą być sprzeczne, alternatywne, w tym znaczeniu, że zaspokojenie jednych wyklucza możliwość zaspokojenia innych.

Niekiedy cele organizacji są interpretowane w podobny sposób do przedstawionego wcześniej rozumienia funkcji. Mówi się o tzw. celach ciągłych organizacji. Zalicza się do nich<sup>70</sup>:

- identyfikację – zapewnienie jasności, zgodności poglądów i zaangażowania w osiąganie celów organizacji;
- integrację – polegającą na wiązaniu potrzeb i dążeń indywidualnych i partykularnych z celami organizacji;
- wpływ społeczny – interpretowany jako niezbędny w działaniach każdej organizacji podział władzy i autorytetu;
- współpracę – będącą wytwarzaniem mechanizmów zapewniających kontrolę nad konfliktami, a zwłaszcza ich konsekwencjami dla działania organizacji;
- dostosowanie (adaptację) – właściwe reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji;
- odnowę – oznaczającą zapewnienie zdolności organizacji do zmiany, a w konsekwencji – do przetrwania i rozwoju.

Istnieją różne **metody selekcji celów**, różne zasady, które stosuje się przy ich wyborze. Więcej na ten temat zostanie powiedziane przy okazji analizy problemu władzy organizacyjnej oraz sprzeczności i konfliktów w organizacji. Wybór celów jest złożonym procesem, w którym ogniskują się podstawowe żywotne problemy funkcjonowania organizacji. Wybór celów ma charakter polityczny, wiąże się z grą interesów organizacyjnych, która definiuje kryteria wyboru i faktycznie o wyborze decyduje.

Można jednak w tym miejscu wspomnieć o najprostszych zasadach porządkowania celów, choć wyobrażenie o tym, że rzeczywisty wybór ma charakter racjonalny i się do nich sprowadza, byłoby mylne. Te zasady to: reguła kolejności przybycia, reguła pilności, reguła znaczenia (wagi), reguła korzyści, reguła maksymalizacji, reguła minimalizacji.

Realizowanie spraw i interesów według kolejności przybycia interesantów jest bardzo demokratyczną metodą selekcji. Niektórzy autorzy<sup>71</sup> zwracają uwagę, że ten sposób działania jest głęboko zakorzeniony w kulturze amerykańskiej. Dominuje on w życiu codziennym, obecny jest w społecznej mentalności, decyduje np. o miejscu w kolejce czy w autobusie. Sam byłem świadkiem, jak zaawansowany wiekiem Amerykanin był niezwykle zdziwiony propozycją ustąpienia mu lepszego miejsca w autobusie (z działającą klimatyzacją) i skorzystał z niej z oporami. Z kolei w drodze powrotnej on i jego rodzina zajęli wcześniej lepsze miejsca i nie poczuli się w żadnym stopniu do potrzeby rewanżu wobec okazujących im wcześniej życzliwość współpasażerów. Choć kolejność przybycia z pewnością nie może być najskuteczniejszą w każdych warunkach metodą selekcji celów, to warto zwrócić uwagę, że zapewnia elementarny ład tam, gdzie wszelkie inne kryteria są niedookreślone i wątpliwe (ze względu na ich subiektywizm i uznaniowość). Warto też zwrócić uwagę, że choć jesteśmy również – jak Amerykanie – narodem

<sup>70</sup> R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 263–266.

<sup>71</sup> Tamże, s. 267.



indywidualistów, to daleko nam do przestrzegania w życiu społecznym elementarnych reguł demokratycznego współżycia, w tym wyrażających się w stosowaniu najprostszej z możliwych reguł, tj. reguły kolejności przybycia.

**Pilność** jako zasada selekcji wynika z presji czasu, jaki jest wymagany do zrealizowania celów. Pilność nie zawsze idzie w parze z wagą celów. Często pilniejsze wydają się rzeczy codziennie absorbujące uwagę, a niekoniecznie istotne. Sprawy naprawdę ważne – twierdzi R. A. Webber – rzadko bywają pilne, a sprawy najpilniejsze rzadko kiedy bywają ważne<sup>72</sup>.

Zasada **korzystności** powoduje, że opowiadamy się za tymi celami, które wydają się najlepiej zaspokajać nasze interesy bądź wiążą się z konkretnymi korzyściami, które mogą się stać naszym udziałem.

Reguła **maksymalizacji** oznacza, iż wybierzemy cele przynoszące – nawet dużym kosztem – maksymalne efekty. Z kolei zasada **minimalizacji** powoduje, że preferować będziemy cele najmniej kosztowne.

Zjawiskiem towarzyszącym formułowaniu, selekcji i realizacji celów organizacyjnych jest ich **autonomizacja**. Polega ona na łamaniu pierwotnej logiki hierarchizowania celów. To, co było kiedyś celem podrzędnym lub ubocznym, środkiem do celu, staje się w rzeczywistości celem nadrzędnym. Taka redefinicja i reinterpretacja celów organizacyjnych jest przedmiotem gry politycznej. Może też wynikać z petryfikacji struktur, wartości czy procesów organizacyjnych. Typowym przykładem jest sprawozdawczość. W intencjach służyć ma właściwej informacji o działaniach organizacji, w rzeczywistości – może się stać sensem działania, rzeczywistym kryterium oceny i sztuką dla sztuki, głównym organizacyjnym rytuałem.

Cele i środki mają tendencję do zamieniania się miejscami. Często nie zdajemy sobie z tego sprawy, wklajając się w psychiczną zależność od celów–środków, koncentrując na nich uwagę, kosztem tego, co miało być naszym rzeczywistym celem. Zamiana celów i środków ma oczywiście kontekst społeczny. Może jej towarzyszyć pogłębiający się rozdźwięk między celami deklarowanymi oficjalnie a rzeczywiście realizowanymi. Sytuacja taka może być w interesie określonych segmentów organizacji, które grę o interpretację celów i ich hierarchię traktować mogą jako instrument walki o deficytowe zasoby w organizacji.

Złudzeniem jest towarzyszące niekiedy działaniom organizacji przekonanie, że cel uświęca środki. W stosunku do tej kwestii zawarte są zawsze wybory o charakterze etycznym, gdzie możliwe jest zarówno stanowisko moralistyczne, zgodnie z którym decydować o wyborze środków muszą zasady etyczne, jak i stanowisko machiaweliczne mówiące właśnie, iż cel uświęca środki. Znane jest też stanowisko neutralistyczne, które oddziela wybór celów i wartości od wyboru środków. Problem jest oczywiście bardziej złożony i ma wiele odniesień w różnych dziedzinach nauk społecznych, zwłaszcza w filozofii. Abstrakcyjna relacja środków i celów nabiera też rumieńców, gdy odnajdziemy ją w konkretnym kontekście historycznym i sytuacyjnym. Złudzenie jednak pozostaje złudzeniem w tym sensie, że dobór

<sup>72</sup> Tamże, s. 269.

środków przesądza o możliwości rzeczywistego zrealizowania celów. Szlachetne nawet cele, z dużym prawdopodobieństwem nie są urzeczywistniane, gdy realizuje się je za pomocą nagannych metod. Dobór środków wiąże się też z kosztami, które mogą być większe niż korzyści związane z realizacją celów osiągniętych za pomocą tych środków.

Innym zjawiskiem jest tzw. **heterogenia celów**<sup>73</sup>. Polega ona na tym, że skutki działań sięgają zazwyczaj daleko poza pierwotne motywy i zamierzenia. Realizacja określonych celów pociąga za sobą jakieś konsekwencje dla innych celów, wywołuje różnorodne skutki, niekiedy niemożliwe do przewidzenia. Część z nich to tzw. **niezamierzone skutki uboczne**. „Akcja zamierzona wywołuje większą od siebie akcję dokonaną” – jak to ujmował E. Lipiński<sup>74</sup>. Skutki uboczne mogą być też zamierzone. Ich źródłem są niezależne od naszej woli powiązania między skutkami działań i zjawisk.

Cele w organizacjach często traktowane są instrumentalnie. Niektórzy badacze w związku z tym sądzą, że cele mają przede wszystkim charakter symboli pozostających pod kontrolą grup i ludzi sprawujących władzę w organizacji<sup>75</sup>.

W tym sensie ważniejsze od treści celów jest posługiwanie się nimi. W interesie organizacji nie musi być wcale precyzyjne określenie celów. Precyzja ogranicza kreatywność – stwarza możliwości do rozwoju opozycji, zmniejsza elastyczność, ujawnia strategię i intencje także przeciwnikom i konkurentom. Niepewność celów, ich niedookreślenie zwiększają możliwości manewrów kierowników i menedżerów, utrudniają kontrolę nad nimi.

Stąd też zapewne bierze się obserwowana niekiedy niechęć do ustalania celów. Niejednoznaczność celów może być korzystna dla menedżmentu lub niektórych grup i środowisk organizacyjnych. B. R. Kuc wśród przyczyn niechęci do określenia celu wymienia także: niechęć do rezygnacji z wcześniej podjętych decyzji o wyborze celów, lęk przed niepowodzeniem, gdyż ujawnienie celów pozwala innym na ocenę stopnia ich realizacji, brak znajomości organizacji, brak znajomości otoczenia, brak pewności siebie, sprzeczności pomiędzy celami<sup>76</sup>.

Stosunek do problemów celów organizacyjnych wiąże się z tym, iż cele spełniają określone **funkcje** w organizacji<sup>77</sup>. Można wśród nich wymienić:

- definiowanie kierunku i ujednocianie zadań ludzi,
- warunkowanie i umożliwianie planowania,
- motywowanie pracowników,
- tworzenie mechanizmów kontroli i oceny,
- integrowanie organizacji,

<sup>73</sup> Zob. J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 227.

<sup>74</sup> E. Lipiński *Istota i granice decentralizacji*, „Życie Gospodarcze”, 1959, nr 23, s. 2. cyt. za: J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 231.

<sup>75</sup> Zob. poglądy J. B. Quinna zawarte w pracy *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, a zreferowane w: *Strategor Zarządzanie firmą*, Warszawa 1999, s. 477 i in..

<sup>76</sup> Zob. B. R. Kuc *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 76–77.

<sup>77</sup> Tak ujmuje tę kwestię R. W. Griffin w pracy *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 200–201.

Ze zrozumienia roli celów dla funkcjonowania organizacji wyrasta popularna metoda zarządzania poprzez cele. „Można sobie wprawdzie wyobrazić – pisze J. Zieleniewski – kierowanie zespołem bez informowania go o celu działania – zawsze są takie zespoły ślepo posłusznych wykonawców – nie ulega chyba jednak wątpliwości, że współdziałanie jest bardziej sprawne, gdy zespół nie tylko wie do czego dąży kierownictwo, lecz gdy członkowie zespołu biorą cel jednostki organizacyjnej za jeden ze swych celów indywidualnych”<sup>78</sup>.

Wyróżnia się niekiedy **cele immanentne** (*finis operis*) i **cele transcendentne** (*finis operantis*)<sup>79</sup>. Cele immanentne towarzyszą każdemu określone działaniu. Ograniczają one tak naprawdę wolność wyboru człowieka. Możemy podjąć decyzję co do realizacji jakiegoś działania bądź też jej nie podjąć albo zaprzestać wykonania. Jednakże struktura samego działania, gdy już je podjęliśmy, narzuca określone cele. W tym sensie mycie samochodu ma swój cel immanentny, jakim jest jego czystość, a przedsiębiorstwo produkcyjne musi się kierować logiką takiego celu, jakim jest produkcja. Swoboda wyboru celów jest więc ograniczona przez strukturę działań, jakie podejmujemy.

**Zarządzanie przez cele** opiera się na założeniu, że ludzie mają potrzeby wyższego rzędu, dążą do ich zaspokojenia poprzez pracę, uczą się w toku działania, są lepiej motywowani, gdy znają cele organizacji i potrafią znaleźć związek między celami własnymi a celami organizacji. W zarządzaniu przez cele dąży się do uświadomienia celów organizacyjnych przez pracowników i ich integracji z celami indywidualnymi. Znając cele, uczestnicząc w ich określaniu i akceptując je, pracownicy mogą wykazać się inicjatywą i zaangażowaniem, samodzielnie dobierając środki i metody ich realizacji. Zarządzanie przez cele jest więc procesem wspólnego ustalania celów przez kierujących i kierowanych, zaś stopień ich realizacji jest głównym kryterium oceny i nagradzania wyników osiągniętych przez uczestników organizacji.

Zarządzaniu przez cele towarzyszą określone procedury i etapy postępowania. Niekiedy stosuje się sformalizowane systemy zarządzania przez cele (ZPC). J. Kisielnicki, nawiązując do często stosowanych rekomendacji J. W. Humbla, wymienia następujące etapy zarządzania przez cele<sup>80</sup>:

- prace przygotowawcze, których sednem jest poparcie kierownictwa organizacji dla tej metody, zaplanowanie jej wdrożenia oraz przeszkolenie jej uczestników;
- określenie celów organizacji;
- opracowanie celów niższych szczebli i analiza kluczowych zadań;

<sup>78</sup> J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 307. Zieleniewski przytacza też myśl Seneki „Jeśli nie wiesz do jakiego portu masz się skierować, wiatry pomyślne nie będą ci wiały”, tamże, s. 308.

<sup>79</sup> Zob. m.in. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 225–229; R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 319–329

<sup>80</sup> Zob. J. Kisielnicki *Zarządzanie organizacją*, wyd. cyt.; W. Piotrowski *Organizacja i zarządzanie - kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, (w:) A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) wyd. cyt., s. 539–543; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 85–93.

- bieżąca obserwacja, okresowe przeglądy i analiza krytyczna;
- planowanie uprawnień poszczególnych jednostek organizacyjnych i stanowisk, w tym zwłaszcza menedżerskich;
- realizacja zadań kluczowych i planów uprawnień;
- przegląd pracy i wyników organizacji;
- rozwój kadry organizacji;
- funkcjonowanie systemu.

Uzupełnieniem zarządzania przez cele są techniki zarządzania przez wyjątki i zarządzania przez rezultaty.

## II.7. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

W badaniach organizacji stosuje się różne miary powodzenia i sukcesu, różne kategorie służące do oceny właściwości funkcjonowania organizacji i jej rozwoju. Mówi się o skuteczności organizacji, jej sprawności, wydajności czy efektywności. W różnych tradycjach metodologicznych i teoretycznych w rozmaity sposób rozumie się te pojęcia.

Punktem wyjścia do prześledzenia głównych propozycji w tej mierze może być ujęcie prakseologiczne. W polskiej literaturze z tego zakresu utarło się używanie kategorii **sprawności organizacji**. Nawiązując do dorobku polskiej prakseologii, W. Kieżun podkreśla, iż „istotą sprawności jest zdolność organizacji do zapobieganie entropii”<sup>81</sup>. Sprawność ma kilka postaci. Są nimi: skuteczność, korzystność i ekonomiczność, których znaczenie jest podstawowe, oraz czystość, dokładność i niezawodność, których rola jest pomocnicza.

✱ **Skuteczność** określona jest jako zdolność do osiągnięcia rezultatów zgodnych z celami organizacji. Działanie bezskuteczne (bezskuteczność) to takie, które nie doprowadza w żadnym stopniu do osiągnięcia celu. Działanie przeciwskuteczne oznacza zaś sytuację, w której podejmowane przedsięwzięcia nie tylko nie przybliżają do osiągnięcia celu, lecz wręcz od niego oddalają. Możliwa jest też sytuacja, gdy określona aktywność jest obojętna z punktu widzenia osiąganych celów. Można też mówić o nieskuteczności rozumianej jako skrajny punkt *continuum* skuteczności, którego drugim krańcem byłaby pełna skuteczność. Istnieją również sytuacje, w których skuteczność nie jest stopniowalna. Wspomniałem o tym wcześniej, omawiając cele organizacji.

✱ **Korzystność** definiowana jest jako różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania:  $\text{Wynik} > \text{Koszt}$ . Mogą istnieć różne związki między korzystnością a skutecznością. Ilustruje to tabela 2.6.

<sup>81</sup> Zob. W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., s. 18 i nast. – systematyzację tego autora wykorzystałem przy omawianiu problemu sprawności i jej postaci. Por. też J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 242–305. Podobnie pojmował sprawność T. Kotarbiński, który rozumiał ją syntetycznie jako ogół takich walorów, jak: skuteczność, ekonomiczność (wydajność lub oszczędność), energiczność, prostota, czystość, udatność, dokładność i pewność (niezawodność). (zob. *Traktat o dobrej robocie*, wyd. cyt.)



Tabela 2.6.

## Warianty powiązań między skutecznością a korzyścią

	Korzystność	Niekorzystność
Skuteczność	Działanie sprawne A	Skutki niezamierzone negatywne mimo osiągnięcia celu B
Nieskuteczność	Działanie w pełni niesprawne C	Cel nie został osiągnięty, pozytywnie oceniane skutki niezamierzone przekroczyły wartość nie osiągniętego celu D

Sytuacja A jest oczywista, choć w praktyce niemal nieosiągalna. Wariant B może być zilustrowany przykładem zwycięstwa wojennego, okupionego zbyt wysokimi kosztami, tzw. zwycięstwa pyrrusowego. Wariant C z kolei W. Kieżun ilustruje przykładem studenta, który udał się do biblioteki w szlachetnym celu przygotowania się do egzaminu, czego jednak nie osiągnął, gdyż poznał dziewczynę, z którą następnie zawarł związek małżeński. Działanie D, nieskuteczne i niekorzystne, jest zaś działaniem całkowicie nieskutecznym. Przykładów można byłoby znaleźć wiele. Zwłaszcza współczesna scena polityczna dostarcza ich w nadmiarze, choćby w postaci wysiłków niektórych reformatorów.

**Ekonomiczność** wyznaczana jest stosunkiem użytecznego wyniku do kosztów działania. Działanie jest ekonomiczne, jeżeli ten stosunek jest większy od jedności.

$$\frac{\text{Wynik}}{\text{Koszt}} > 1$$

Ekonomiczność może mieć postać wydajności bądź oszczędności. Wydajność jest uzyskiwaniem możliwie maksymalnego rezultatu przy określonych kosztach. Oszczędność zaś będzie uzyskiwaniem założonego rezultatu przy minimalnych kosztach. Niektórzy autorzy definiują wydajność szerzej, jako miarę skuteczności organizacji czy jakiegoś systemu operacji. Wydajność jest ujmowana jako stosunek wyników do nakładów:

$$\frac{\text{Wynik}}{\text{Nakłady}}$$

Im wyższe wartości liczbowe ilorazu, tym wydajność jest większa. Takie rozumienie wydajności utożsamia ją z wcześniejszym rozumieniem ekonomiczności.

<sup>12</sup> Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 188–189 oraz J. Zieleniewski *Organizacja zespołów ludzkich*, wyd. cyt., s. 268–275.

Dążenie do ekonomiczności określa się niekiedy jako ekonomizację działań. Wyróżnia się jej formy alternatywne (wariant wydajnościowy) i wariant oszczędnościowy oraz formę niealternatywną, w której dąży się do maksymalizacji wyniku i przy jednoczesnej minimalizacji kosztów.

Pozostałe formy sprawności (w nawiązaniu do T. Kotarbińskiego) interpretowane są przez W. Kieżuna następująco:

- prostota – jako przeciwieństwo zawłości i skomplikowania
- energiczność – odnosi się do wydatkowania dostatecznej ilości energii (bliskoznacznymi terminami są rzutkość, zaradność, pilność, wytrwałość i pracowitość)
- czystość – oznacza, iż wybór cechuje się możliwie niewielką liczbą właściwości ujemnych, niezgodnych z celami
- udatność – wiąże się z uwzględnianiem w działaniu i jego efektach nie tylko celów i warunków głównych, lecz i pobocznych
- niezawodność – wiąże się z solidnością, z funkcjonowaniem zgodnie z przeznaczeniem oraz ze spolegliwością ludzi

Za podstawowe postaci sprawności J. Zieleniewski uważa skuteczność i korzystność lub ekonomiczność. Jest to dwukryterialna ocena sprawności organizacji i ludzkiego działania, konsekwentnie celowościowa, gdyż cele są w tym miejscu podstawowym punktem odniesienia. M. Bielski zwraca uwagę, że koncepcja Zieleniewskiego, choć wyprowadzona z dorobku T. Kotarbińskiego, jest jednak od niej istotnie różna<sup>83</sup>. Sprawność w ujęciu Kotarbińskiego jest oceną wielokryterialną, a jak to możemy dostrzec w interpretacji W. Kieżuna jest to ujęcie w konsekwencji bardziej systemowe niż jednostronnie celowościowe.

Celowościowy charakter ma również analiza sprawności autorstwa L. Krzyżanowskiego, która akcentuje poza tym mierzalność wszystkich celów ekonomicznych, techniczno-produkcyjnych i społecznych. Takie stanowisko może budzić zastrzeżenia. „Zastąpienie subiektywnych ocen jakościowych – pisze M. Bielski – umownie przyjętymi liczbami w niczym nie zmienia faktu, że są to oceny subiektywne (...). Trzeba (...) pogodzić się z faktem, że część celów organizacji bardzo trudno, o ile w ogóle, poddaje się kwantyfikacji i obiektywnym pomiarom (...). Tam wszędzie, gdzie cele główne są trudno mierzalne lub wprost niemierzalne, poszukiwanie liczbowych miar efektywności może prowadzić do zmiany hierarchii celów, na rzecz celów bardziej wymiernych, choć mniej ważnych lub do wysuwania się środków przed cele”<sup>84</sup>.

W zachodniej literaturze przedmiotu bardziej popularne od sprawności jest pojęcie efektywności. **Efektywność** może dotyczyć stopnia realizacji zakładanych celów. Wówczas odpowiada angielskiemu terminowi *effectiveness*, rozumianemu jako efektywność i skuteczność. Jeśli efektywność wiążemy ze stopniem wykorzystania posiadanych zasobów, to angielski termin *efficiency* (wydajność,

<sup>83</sup> Zob. J. Zieleniewski, tamże. M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt., s. 112–114.

<sup>84</sup> Por. M. Bielski, tamże, s. 114.

oszczędność) oddaje treść pojęcia efektywności<sup>85</sup>.

D. Katz i R. L. Kahn zauważają, że efektywność organizacji stała się jednym z poręcznych, a zarazem zdradliwych pseudopojęć, którymi próbuje się oznaczyć ogół dobrych rzeczy w organizacji. Zwracają uwagę, iż kluczowe znaczenie dla organizacji ma przemiana energii. Stąd kluczowa dla efektywności jest wydajność traktowana jako stosunek energetycznych wejść do energetycznych wyjść. Wydajność może być rzeczywista i potencjalna. Dzięki temu rozróżnieniu możliwa jest ocena stopnia praktycznej realizacji projektów organizacji. Wydajność nie jest tożsama z zyskiem. Efektywność jest w konsekwencji objaśniana jako maksymalizacja dochodów organizacji za pomocą różnego rodzaju środków. Decyduje o niej relacja organizacji z otoczeniem oraz wewnętrzna wydajność rozumiana jako odwrotność kosztu transformacji. Koszt ten rozumiany jest jako strata energii wyjść w stosunku do energii wprowadzanej na wejściach<sup>86</sup>.

Za podstawowy czynnik efektywności może być też uznana zdolność organizacji do pozyskiwania cennych zasobów. Rzadkie i cenne zasoby są przedmiotem konkurencji między organizacjami. Pozycja przetargowa organizacji w grze o zasoby jest kryterium efektywności organizacji. Efektywność jest więc zdolnością organizacji do eksploatacji środowiska<sup>87</sup>.

Innym jeszcze ujęciem efektywności jest odniesienie jej treści do takich wymiarów, jak cele, warunki do spełnienia i standardy<sup>88</sup>. Organizacje wtedy są efektywne, gdy zostały spełnione określone warunki, a rezultaty funkcjonowania osiągną lub przewyższają założone standardy wyznaczające cele organizacji. Rozróżnienie celów i warunków, określenie hierarchii celów i ustalenie standardów jest dziełem dominującej w organizacji koalicji interesów.

W rezultacie analizy różnych propozycji teoretycznych M. Bielski opowiada się za **wielokryterialną oceną efektywności organizacyjnej**, łączącą zarówno jej wymiar celowościowy, jak i systemowy<sup>89</sup>. Efektywność organizacji powinna w tym ujęciu być analizowana w kilku wymiarach. Oto one:

1 **Wymiar rzeczowy** – odnosi się on do realizacji funkcji genotypowej organizacji i nie uwzględnia problemu kosztów. W rezultacie mówi on o zaspokajaniu potrzeb społecznych i realizacji celów zewnętrznych przez organizację. Przykładowymi miernikami są produkcja globalna, poziom dostaw rynkowych, sprzedaż czy też odniesienie do planu, jak np. realizacja planu produkcji globalnej, realizacja celów rynkowych, realizacja planu sprzedaży.

<sup>85</sup> Por. M. Bielski, tamże, s. 112, który zwraca uwagę nie tylko na tę językową różnicę.

<sup>86</sup> Zob. D. Katz, R. L. Kahn *Spółeczna psychologia organizacji*, wyd. cyt. s. 232–265.

<sup>87</sup> M. Bielski, tamże, s. 115–116, który powołuje się w tym miejscu na koncepcje E. Yuchtmana i S. E. Seashore opublikowane w pracy *Efektywność organizacji w świetle zasobów systemu*, (w:) *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1979.

<sup>88</sup> Tak proponują interpretować efektywność J. M. Pennings i P. S. Goodman. Ich koncepcję przedstawia M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt. s. 127–128.

<sup>89</sup> M. Bielski *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 122–123.

2 **Wymiar ekonomiczny** – obejmuje on relacje między nakładami a efektami. Kryteriami efektywności są: wydajność, produktywność, zyskowność (można też uwzględnić oszczędność), a przykładowymi miernikami produkcja dodana, wydajność na jednego zatrudnionego, produktywność pracy, produktywność środków trwałych, zysk brutto, zysk netto, dynamika kosztów.

3 **Wymiar systemowy** – ten aspekt efektywności odnosi się do zdolności organizacji do przetrwania i rozwoju oraz adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Kryterium jest więc adaptacja, przetrwanie i rozwój. Przykładowymi miernikami oceny mogą być: innowacyjność, nakłady na badania i rozwój, racjonalizacja, istnienie organizacji, wartość inwestycji, liczba uczestników organizacji podnoszących kwalifikacje, dynamika sprzedaży itp.

4 **Wymiar „polityczny”** – „polityczność” tego wymiaru polega na zdolności organizacji do gry z otoczeniem. Można byłoby powiedzieć, że chodzi o politykierską efektywność organizacji, w której rezultacie jest ona zdolna do zawierania z otoczeniem korzystnych dla siebie transakcji. Efektywność ta ma również wymiar wewnętrzny. Organizacja nie tylko eksploatuje środowisko wewnętrzne, lecz również swoje otoczenie wewnętrzne. Kryterium efektywności „politycznej”, którą też można określić jako taktyczną, są: zewnętrzna pozycja przetargowa, pozycja monopolisty i wewnętrzna pozycja przetargowa. Wśród mierników można wymienić: wielkość dotacji i subwencji, którą uda się organizacji pozyskać, ulgi podatkowe i celne, z których organizacja może korzystać, udział w rynku, stopień autonomii względem otoczenia i uczestników organizacji, warunki płacy i pracy w porównaniu do innych organizacji.

5 **Wymiar kulturowy** – oznacza zdolność organizacji do obrony, kształtowania i upowszechniania własnej tożsamości kulturowej społeczeństwa i jej wkładu w rozwój kultury globalnej. Kryteriami mogą być adaptatywność i tożsamość kulturowa, a także zdolność dyfuzyjna danej kultury organizacyjnej.

6 **Wymiar polityczny** – każda organizacja jest częścią jakiegoś systemu społeczno-ekonomicznego i politycznego. Może przyczyniać się do jego trwałości bądź być w konsekwencjach swojego działania zorientowana dysfunkcjonalnie wobec obowiązującego ładu społecznego i politycznego. Kryterium efektywności politycznej będzie więc trwałość systemu politycznego, a miernikami tej efektywności – stopień realizacji interesów dominujących grup i klas społecznych oraz utrwalanie bądź destabilizowanie systemu społeczno-ekonomicznego i politycznego.

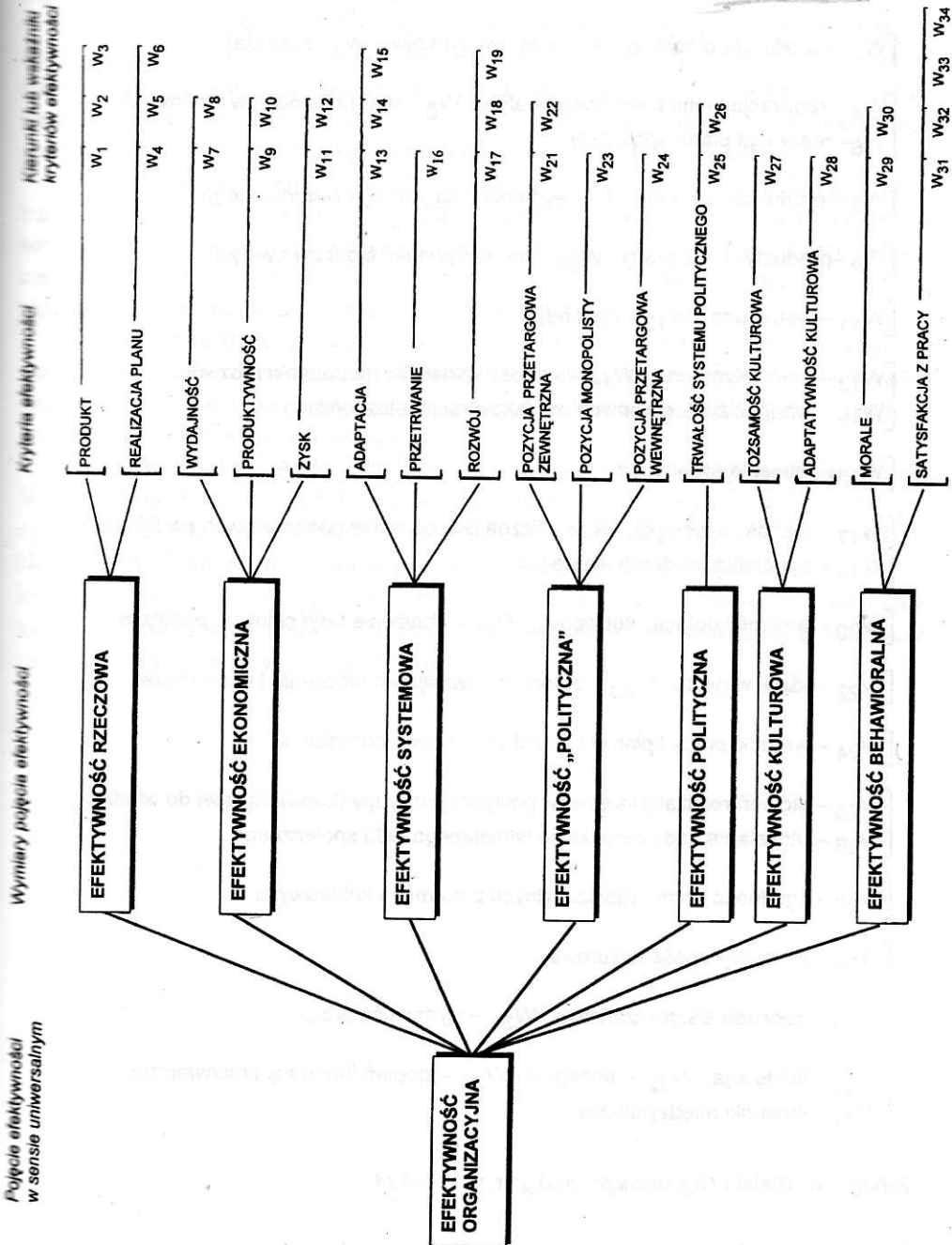
7 **Wymiar behawioralny** – wyraża interesy i potrzeby uczestników organizacji, choć wiąże się oczywiście także z innymi wymiarami efektywności. Dotyczy przede wszystkim właściwości i tendencji zachodzących w potencjale społecznym organizacji. Kryteriami efektywności behawioralnej są morale i satysfakcja z pracy, a wskaźnikami – poczucie bezpieczeństwa, wydajność pracy, fluktuacja, absencja, stopień integracji pracowniczej, stosunki międzyludzkie.

Wymiary efektywności organizacyjnej w ujęciu M. Bielskiego ilustruje schemat 2.12.



Schemat 2.12.

Wymiary efektywności organizacyjnej według M. Bielskiego



**Wykaz możliwych do zastosowania mierników i wskaźników kryteriów efektywności**

- [W<sub>1</sub> – produkcja globalna, W<sub>2</sub> – dostawy rynkowe, W<sub>3</sub> –sprzedaż
- [W<sub>4</sub> – realizacja planu produkcji globalnej, W<sub>5</sub> – realizacja dostaw rynkowych,  
W<sub>6</sub> – realizacja planu sprzedaży
- [W<sub>7</sub> – produkcja dodana, W<sub>8</sub> – wydajność na jednego zatrudnionego
- [W<sub>9</sub> – produktywność pracy, W<sub>10</sub> – produktywność środków trwałych
- [W<sub>11</sub> –zysk brutto, W<sub>12</sub> – zysk netto
- [W<sub>13</sub> – innowacyjność, W<sub>14</sub> – wartość wydatków na badania i rozwój,  
W<sub>15</sub> – wartość zastosowanych wniosków racjonalizatorskich
- [W<sub>16</sub> – istnienie organizacji
- [W<sub>17</sub> – wartość inwestycji, W<sub>18</sub> – liczba pracowników podnoszących kwalifikacje,  
W<sub>19</sub> – dynamika produkcji, sprzedaży
- [W<sub>20</sub> – wielkość dotacji, subwencji, W<sub>21</sub> – obniżenie taryf celnych, podatków
- [W<sub>22</sub> –udział w rynku, W<sub>23</sub> – autonomia względem otoczenia i uczestników
- [W<sub>24</sub> – warunki pracy i płac w stosunku do innych organizacji
- [W<sub>25</sub> – stopień realizacji interesów politycznych grupy (klasy) dążącej do władzy  
W<sub>26</sub> – utrwalanie bądź naruszanie istniejącego ładu społecznego
- [W<sub>27</sub> – zgodność norm organizacyjnych z normami kulturowymi
- [W<sub>28</sub> – innowacyjność kulturowa
- [W<sub>29</sub> – poczucie bezpieczeństwa, W<sub>30</sub> – wydajność pracy
- [W<sub>31</sub> – fluktuacja, W<sub>32</sub> – absencja, W<sub>33</sub> – stopień integracji pracowniczej,  
W<sub>34</sub> – stosunki międzyludzkie

Źródło: M. Bielski *Organizacje*, wyd. cyt. s. 122–123

Efektywność organizacji może być analizowana na różnych poziomach. G. A. Rummler i A. A. Brache wyróżniają trzy kluczowe poziomy efektywności organizacyjnej<sup>90</sup>: poziom organizacji, poziom procesu, poziom stanowiska pracy.

Na poziomie organizacji zasadnicze znaczenie dla jej efektywności mają relacje między organizacją, głównymi jej właściwościami i cechami konstrukcji, które autorzy ci określają „szkieletem” organizacji, a jej środowiskiem rynkowym. Decydującymi czynnikami są: strategia, cele ogólnoorganizacyjne i metody ich pomiaru, struktura organizacyjna oraz sposób wykorzystania zasobów.

Poziom procesu odnosi się do opracowywania nowych produktów, zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji, sprzedaży oraz fakturowania i ściągania należności, serwisu. Gdyby wyjść poza ten dość wąsko ekonomiczny schemat głównych procesów organizacji, z pewnością można byłoby dodać te, które wiążą się z procesami podejmowania decyzji oraz procesem komunikacji.

Na poziomie trzecim, stanowiska pracy, analizować można efektywnościowe znaczenie metod rekrutacji, derekrutacji, selekcji i awansowania pracowników organizacji, zakresy zadań i obowiązków, stosowane standardy pracy, nagrody i szkolenia oraz przekaz informacji.

G. A. Rummler i A. P. Brache wskazują trzy rodzaje potrzeb efektywności. Wynikają one z celów, sposobu zaprojektowania i sposobu zarządzania występujących na wszystkich poziomach: organizacji, procesu i stanowiska pracy. Podkreślają współzależność wszystkich poziomów i potrzeb, opowiadając się w konsekwencji za holistycznym spojrzeniem na efektywność, co – niezależnie od różnic konstrukcji schematu analizy – zbliża je do przedstawionego wcześniej wielokryterialnego ujęcia efektywności organizacji.

---

<sup>90</sup> G. A. Rummler i A. P. Brache *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa 2000, s. 46–57.