

**Józef Puchalski**



**PODSTAWY  
NAUKI  
O ORGANIZACJI**

**WYŻSZA SZKOŁA OFICERSKA WOJSK LĄDOWYCH  
im. Tadeusza KOŚCIUSZKI**

**Józef PUCHALSKI**

**PODSTAWY NAUKI O ORGANIZACJI**

**Wrocław 2008**

Recenzja:  
prof. dr hab. inż. Marian HOPEJ

Korekta:  
Ewa MIKUSZ

Redaktor techniczny:  
Jerzy PIETRAKOWSKI

Projekt okładki:  
Marek DOLOT

Copyright by Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych  
im. gen. Tadeusza Kościuszki

**ISBN 978-83-87384-08-8**

Druk WSOWL zam. nr 1182/2007

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	5
1. PODSTAWY TEORII ORGANIZACJI .....	7
<b>1. 1. Teorie organizacji</b> .....	7
<b>1. 2. Rodzaje i typy organizacji – ich cele. Formy prawno-organizacyjne i własnościowe – konsekwencje ekonomiczne i społeczne</b> .....	35
<b>1. 3. Otoczenie organizacji</b> .....	60
2. POTENCJAŁ ORGANIZACJI.....	80
<b>2. 1. Technologia</b> .....	80
<b>2. 2. Struktura społeczna i fizyczna organizacji</b> .....	97
<b>2. 3. Cykl życia organizacji – dynamiczne modele struktury organizacyjnej</b> .....	116
<b>2. 4. Kapitał organizacji i jego zmiany</b> .....	139
<b>2. 5. Majątek trwały i obrotowy organizacji</b> .....	160
<b>2.6. Współpraca organizacji</b> .....	182
3. DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI.....	196
<b>3.1. System funkcji, procesów i przedsięwzięć w organizacji. Zarządzanie organizacją</b> .....	196
<b>3.2. Wiedza w organizacji</b> .....	213
<b>3.3. Podejmowanie decyzji, władza i polityka w organizacjach</b> .....	224
4. PODEJŚCIE DYNAMICZNE DO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ .....	249
<b>4. 1. Współczesne koncepcje zarządzania organizacją</b> .....	249
<b>4. 2. Organizacja w przyszłości</b> .....	270
<b>4. 3. Funkcjonowanie organizacji wojskowych</b> .....	290
LITERATURA .....	301
SPIS RYSUNKÓW .....	306
SPIS TABEL .....	309

## WSTĘP

Wdrożenie nowego standardu kształcenia na kierunku zarządzanie dla większości uczelni kształcących na tym kierunku oznaczało konieczność modyfikacji ich planów i programów kształcenia. Rozwiązania przyjęte w standardzie nie tylko modyfikowały treści kształcenia, ale i wprowadzały nowe przedmioty nauczania. Bezsporne jest, że wiedza, jaką powinni posiadać studenci na tym kierunku, wymaga ciągłego uzupełniania i dostosowywania jej do oczekiwań rynku pracy.

Teoria organizacji jest dyscypliną bardzo młodą w nauce o organizacji i zarządzaniu. Ukształtowała się dopiero w latach sześćdziesiątych 20. wieku [22]. Wiele prawd naukowych, prezentowanych przez jej teoretyków, jest dopiero weryfikowanych empirycznie, a niektóre wymagają uporządkowania i usystematyzowania. Autorowi zależało na przedstawieniu najbardziej aktualnego dorobku teoretyków i praktyków teorii organizacji, nawet tego „miękkiego”, tzn. nieudowodnionego jeszcze metodami naukowymi. Dorobek ten został zaznaczony odsyłaczami bibliograficznymi. W kilku przypadkach, gdy poruszona problematyka uległa istotnej dezaktualizacji, autor sięgnął do materiałów źródłowych, by zachować staranność w jej przedstawieniu.

Treści kształcenia przedmiotu „Nauka o organizacji” należą, zgodnie ze standardem, do grupy treści podstawowych. Podręcznik ma służyć studentom przede wszystkim do wykładów i zajęć praktycznych tego przedmiotu, ale pokaźna część zawartej w nim problematyki może być wykorzystywana także do innych. Jest to w dużej mierze efekt interdyscyplinarności przedmiotu, który obok problematyki będącej przedmiotem opracowań z zakresu teorii organizacji, zawiera treści dyscyplin zajmujących się prawem, ekonomią, psychologią itp.

Oddawany do rąk Czytelników podręcznik ma im ułatwić opanowanie podstaw nauki o organizacji. To było podstawowe przesłanie, które inspirowało autora opracowania. Ten dydaktyczny charakter opracowania wpływa na jego zawartość.

W pierwszym rozdziale przedstawiono podstawy teorii organizacji. Omówiono źródła inspiracji w teorii organizacji, pojęciowy model organizacji i teorie organizacji, przedstawiono rodzaje i typy organizacji, formy prawno-organizacyjne organizacji i ich przekształcenia oraz omówiono wpływ otoczenia na organizację.

Treścią rozdziału drugiego jest problematyka potencjału i kapitału organizacji. Przedstawiono technologię organizacji, strukturę społeczną i fizyczną organizacji, podsta-

wowe rozwiązania strukturalne stosowane we współczesnych organizacjach; omówiono kapitał, majątek trwały i obrotowy organizacji oraz istotę i formy współpracy organizacji.

W trzecim rozdziale przybliżono problematykę dotyczącą działalności w organizacji. Przedstawiono system funkcji, procesów i przedsięwzięć w organizacji, omówiono zarządzanie organizacją, wskazano na rolę wiedzy we współczesnej organizacji oraz przedstawiono problematykę podejmowania decyzji, władzy i polityki w organizacji.

Rozdział ostatni poświęcono na przedstawienie zmian zachodzących we współczesnych organizacjach. Innymi słowy, podjęto problematykę zmian paradygmatu w działaniu organizacji, stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania i kształtowania się organizacji przyszłości. Rozdział zakończono przedstawieniem zmian zachodzących w organizacjach wojskowych.

Dydaktyczny charakter opracowania przejawia się również w tym, że do prezentowanych treści, na końcu każdego rozdziału (podrozdziału), zamieszczono pytania kontrolne. Mają one ułatwić Czytelnikom sprawdzenie stopnia opanowania wiedzy zawartej w poszczególnych częściach podręcznika.

Pragnę podziękować moim współpracownikom i kolegom z Katedry Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki we Wrocławiu za inspirujące uwagi, które w dużej mierze przyczyniły się do tego, aby podręcznik nabrał obecnego kształtu.

# 1. PODSTAWY TEORII ORGANIZACJI

## 1. 1. Teorie organizacji

### 1.1.1. Teoria organizacji – źródła inspiracji, pojęciowy model organizacji

Organizacje tworzą i rozwijają ludzie. Czynią to dla zapewnienia realizacji złożonych celów, zadań i funkcji. Dzieje się tak od wielu już lat. Można wręcz twierdzić, że organizacje towarzyszyły ludzkiej działalności od zawsze. Wysoki stopień powszechności, złożoności i wpływu na działalność człowieka osiągnęły jednak dopiero z chwilą pojawienia się gospodarki kapitalistycznej. Organizacja znalazła się w centrum zainteresowania szeregu nauk. Dla przykładu można wymienić ekonomię, psychologię, socjologię, prawo i, przede wszystkim, naukę o organizacji i zarządzaniu.

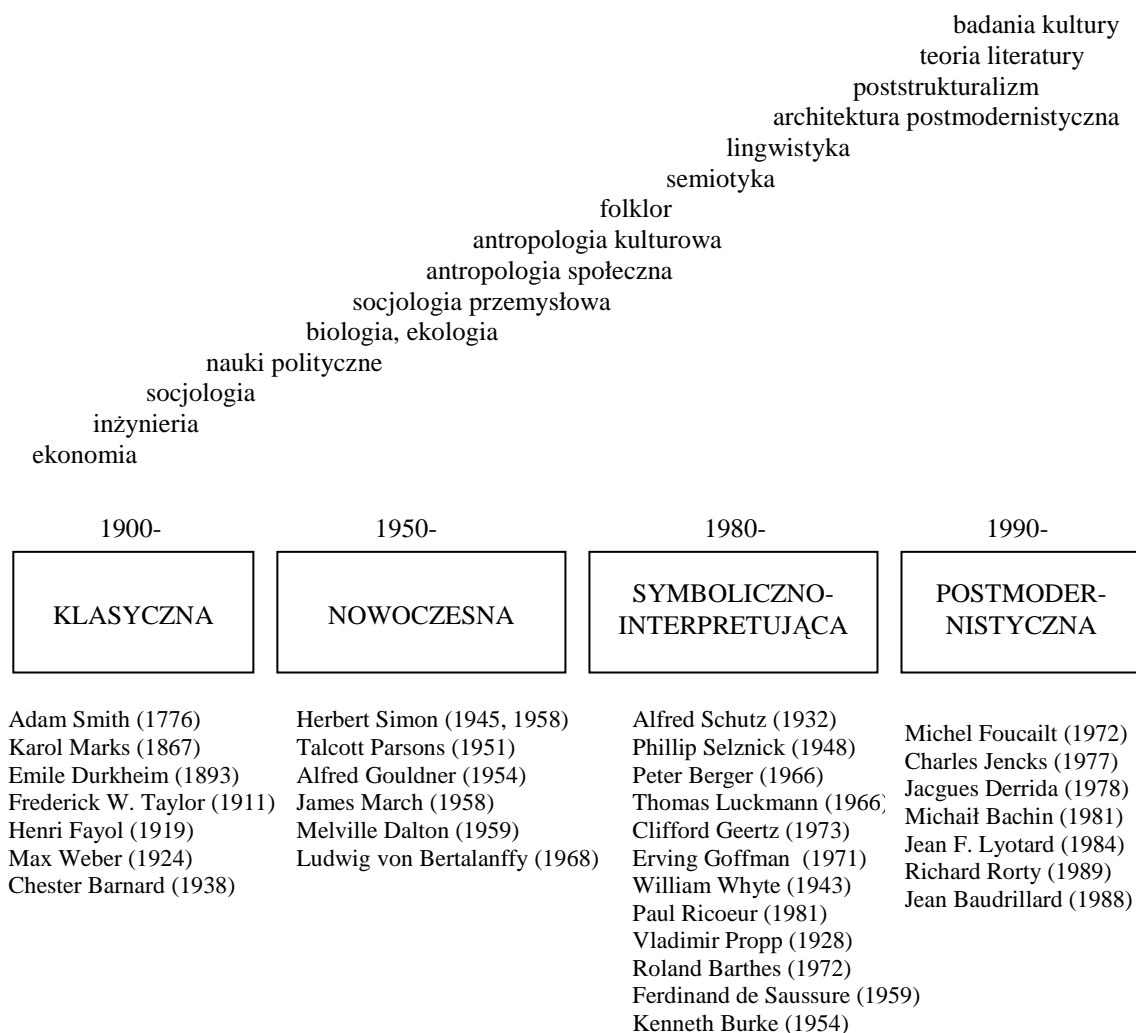
Wiedza o organizacji podlega stałej aktualizacji. Dorobek wielu autorów, zarówno teoretyków, jak i praktyków zajmujących się problematyką z zakresu tworzenia organizacji, kształtowania wewnętrznych relacji, funkcjonowania organizacji itd. można łączyć ze sobą, wskazywać prawa i zasady. Przedmiotową wiedzę można zatem objąć wspólną nazwą – nauką o organizacji.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw, w teorii organizacji, otrzymała potrzebną wiedzę, jak rozumieć organizację<sup>1</sup>. „*Chociaż nazwa „teoria organizacji” sugeruje jakoby istniała tylko jedna, pojedyncza, spójna i całościowa prawda o organizacjach, to w rzeczywistości istnieje wiele teorii organizacji, które nie zawsze łatwo się ze sobą zgadzają*” [22, s. 22]. Nie wolno nam zapominać, że praktyka zarządzania opiera się na koncepcyjnym, teoretycznym podłożu (może wystarczyć jedna teoria do wyjaśnienia problemów organizacji), jednak realizowana jest w jak najbardziej prawdziwym, sprawdzalnym świecie. Interdyscyplinarność nauki o organizacji sprawia, że w ramach jednej teorii nie można wyjaśnić występujących problemów organizacji.

---

<sup>1</sup> *Oxford Encyclopedic English Dictionary*: Teoria – 1. założenie lub system idei wyjaśniających coś, oparty zwłaszcza na ogólnych zasadach niezależnych od poszczególnych rzeczy podlegających wyjaśnieniu (przeciwieństwo hipotezy) (*teoria atomistyczna; teoria ewolucji*). 2. wyspekulowany (zwł. wymyślony) pogląd (*jedna z moich teoryjek*). 3. sfera abstrakcyjnej wiedzy lub spekulatywnego myślenia (*to wygląda ładnie w teorii, ale czy sprawdzi się w praktyce?*). 4. wykład zasad nauki itp. (*teoria muzyki*). 5. mat. zbiór sądów ilustrujących zasady jakiegoś przedmiotu (*teoria prawdopodobieństwa; teoria równań*), (łac. *teoria*, od gr. *teoria* – oglądanie, kontemplacja, rozważanie, *teoria, spekulacja*) (za: [22, s. 19]).

Według M. Jo Hatch teoria organizacji podlega wpływom (impulsom), które dostarczają pomysłów teorii organizacji. Na rys. 1.1. przedstawiono źródła inspiracji w teorii organizacji, w ujęciu tej autorki.



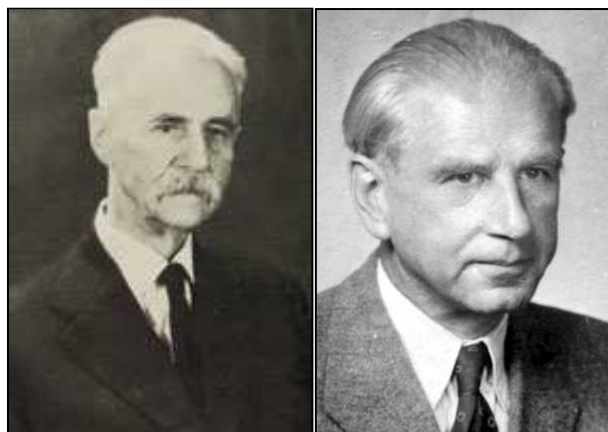
Rys. 1.1. Źródła inspiracji w teorii organizacji  
Źródło: [22, s. 22]

Na rysunku, idąc od góry, przedstawione są dyscypliny akademickie, z których czerpie teoria (od ekonomii do badania kultury). Dyscypliny te przyczyniły się do rozwoju teorii organizacji. Przedstawiciele dyscyplin przedstawiono poniżej prostokątów, oznaczających główne spojrzenia na organizacje, jakie można wyróżnić w nauce. Daty nad prostokątami oznaczają dekady, w których spojrzenia te stały się w teorii organizacji zauważalne. Dyscypliny pochodzą zarówno z nauk przyrodniczych i społecznych, jak również z nauk humanistycznych i sztuk pięknych. Świadczy to o wielości perspektyw, które wskazują na złożoność teorii organizacji.



Najważniejsze na rysunku są cztery prostokąty – oznaczone nazwami „KLA-SYCZNA”, „NOWOCZESNA”, „SYMBOLICZNO-INTERPRETUJĄCA” i „POSTMO-DERNISTYCZNA”. Prostokąty przedstawiają różne punkty spojrzenia na organizacje, z których każdy ma własne założenie, słownictwo i przedstawicieli. Są uporządkowane, można mówić zatem o pewnej kolejności pojawiania się ich. Nowe punkty widzenia nie zastępują starych, dekady są dalej otwarte. Jak zauważa M. Hatch „w teorii organizacji punkty widzenia ulegają akumulacji, a z upływem czasu oddziałują na siebie nawzajem: teoretycy organizacji przyswajają sobie coraz więcej z tego, co dostarcza teoria organiza-cji” [22, s. 23].

W teorii organizacji podstawowym przedmiotem zainteresowania jest organizacja. Mimo że jest to jedno z ważniejszych pojęć nauki o organizacji i zarządzaniu, nie ma jednoznaczności w jego definiowaniu.



Twórcy polskiej prakse-  
ologicznej teorii organi-  
zacji

Tadeusz Kotarbiński

(1886-1981)

Jan Zieleniewski

(1901-1973)

Pojęcie „organizacja” w brzmieniu *organisatio* znane było już w średniowiecznej łacinie<sup>2</sup>. Samo pojęcie etymologicznie i znaczeniowo wiąże się niewątpliwie z łacińskim *organum* (gr. *organon*). Pierwotnie oznaczało narzędzie; wtórnym znaczeniem pojęcia, przyjętym przez języki nowożytny, jest narząd [72]<sup>3</sup>.

Pojęcie ma wiele odniesień. W literaturze powszechnie używa się słów: organizo-  
wać, organizator, organizacyjny, zorganizowany itd. Według T. Kotarbińskiego pojęcie to

<sup>2</sup> The Oxford English Dictionary wskazuje Higden Rolls z lat 1432-50, jako najwcześniejsze źródło użycia pojęcia organizacja (za: [72, s. 36]).

<sup>3</sup> Według J. Zieleniewskiego pojęcie „organizacja” oznaczała pierwotnie „posiadanie organów”; „bycie całością, złożoną z części funkcyjnie wyspecjalizowanych i przystosowanych do potrzeb całości” [72, s. 35].

bywa stosowane do oznaczenia różnych kategorii ontologicznych (ściślej: semantycznych), takich jak: rzeczy, cechy, stany oraz ich zmiany i stosunki [28]<sup>4</sup>.

*Rzeczy* – kategoria ściśle ontologiczna, tylko one istnieją. To przedmioty istniejące w sensie fizycznym, złożone z jakichś elementów, istniejące w czasie i w przestrzeni.

*Cecha* – to własność, atrybut, wyróżniająca daną rzecz, przysługująca jej niezależnie od uwarunkowań sytuacyjnych.

*Stan* rzeczy – to ogół cech danej rzeczy w danej chwili lub ogół cech, które nie ulegają zmianie w danym okresie (zdarzenia statyczne). Gdy mamy do czynienia ze *zmianami* stanów, jest to zdarzenie kinetyczne. Szereg *zdarzeń* następujących po sobie i w jakikolwiek sposób wzajemnie uzależnionych nazywa się *procesem*.

*Stosunek* (relacja) między rzeczami a częściami rzeczy złożonych czy między cechami rzeczy i zdarzeniami – to sposób, w jaki jedna rzecz (cecha, zdarzenie) ma się do drugiej. Rzeczy, cechy i zdarzenia można zatem rozpatrywać jako elementy układu, a całość kształt stosunków między elementami jakiejś całości lub między elementami a całością, rozpatrywany z określonego względu, jest *strukturą* tej całości z tego względu. Dlatego też wyróżnić można zarówno strukturę rzeczy złożonych, jak i procesu.

Systematyzując znaczenie pojęcia „organizacja”, należy zauważyć, że wśród wielu terminów pojęciowych nie brakuje takich, których znaczenie odpowiada rozumieniu pojęcia „organizacja”. Każda organizacja może być rozpatrywana jako układ, system czy struktura. Znaczenie tych pojęć zależy od tego, do jakiej kategorii semantycznej je odnosimy [72].

Termin „organizacja” jest zatem pojęciem wieloznacznym i może być interpretowany w sensie:

- Atrybutowym - jako pewna całość składająca się z części, przy czym części te współprzyczyniają się do powodzenia całości. Organizacja w tym znaczeniu jest cechą (atrybutem) rzeczy zorganizowanych. Jest to ujęcie bliskie zrozumieniu pojęcia struktury, o ile nie tożsame z nią.
- Rzeczowym - rzeczowe znaczenie organizacji dotyczy zespołów ludzkich i instytucji, rozumianych jako wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów (podsystemy).
- Czynnościowym - jako świadomy proces organizowania lub przekształcania zorganizowanych całości, np. proces produkcji, organizowania imprez.

---

<sup>4</sup> Przedstawiane ujęcie jest dorobkiem polskiej szkoły prakseologicznej w nauce o organizacji i zarządzaniu. Dorobek ten, mimo upływu wielu lat od jego opublikowania, jest wykorzystywany przez polskich autorów.

Przeglądając literaturę, łatwo stwierdzić, że wieloznaczność organizacji ma swoje odzwierciedlenie w licznych definicjach pojęcia.

Definicją bardzo szeroką, odnoszącą się do tych trzech interpretacji pojęcia, jest ujęcie T. Kotarbińskiego: „*pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości*” [29, s. 75]<sup>5</sup>.

Definicją węższą, w której organizację rozumie się jako pewien typ struktury, jest ujęcie R. Tannenbauma: „*uporządkowanie, w którym wszystkie jednostki są tak do siebie wzajemnie ustosunkowane, że działają jako całość, przy czym każda jednostka ma własne zadanie do wykonania*” (za: [72, s. 71]).

Zdecydowanie najczęściej w literaturze przedmiotu organizację odnosi się do grup ludzi zachowujących się celowo. Tak definiuje pojęcie T. Parsons: „*organizacja jest to system społeczny zorganizowany dla osiągnięcia celu określonego rodzaju*” (za: [72, s. 77]) i Ch. Barnard, który pisze, że organizacja to „*system świadomie skoordynowanych działań lub sił dwu lub więcej ludzi*” [72, s.72]. Taką definicją jest także ujęcie R.W. Griffina: „*organizacja - grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów*” [18, s.35]. Trudno o bardziej celne sformułowanie samej istoty organizacji.

Fakt, że rozumienie organizacji należy odnosić do przemyślanych, wręcz celowych działań ludzi, może być także odnoszone do ujęcia systemowego. Według R. Ackoffa „*organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie, posiadającym co najmniej dwa podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzenia podziału pracy, a system informacyjny i komunikacyjny umożliwia interakcje między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym przynajmniej jeden z tych podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie*” (za: [4, s.35]). Definicja ta zdecydowanie najpełniej oddaje systemowy punkt widzenia.

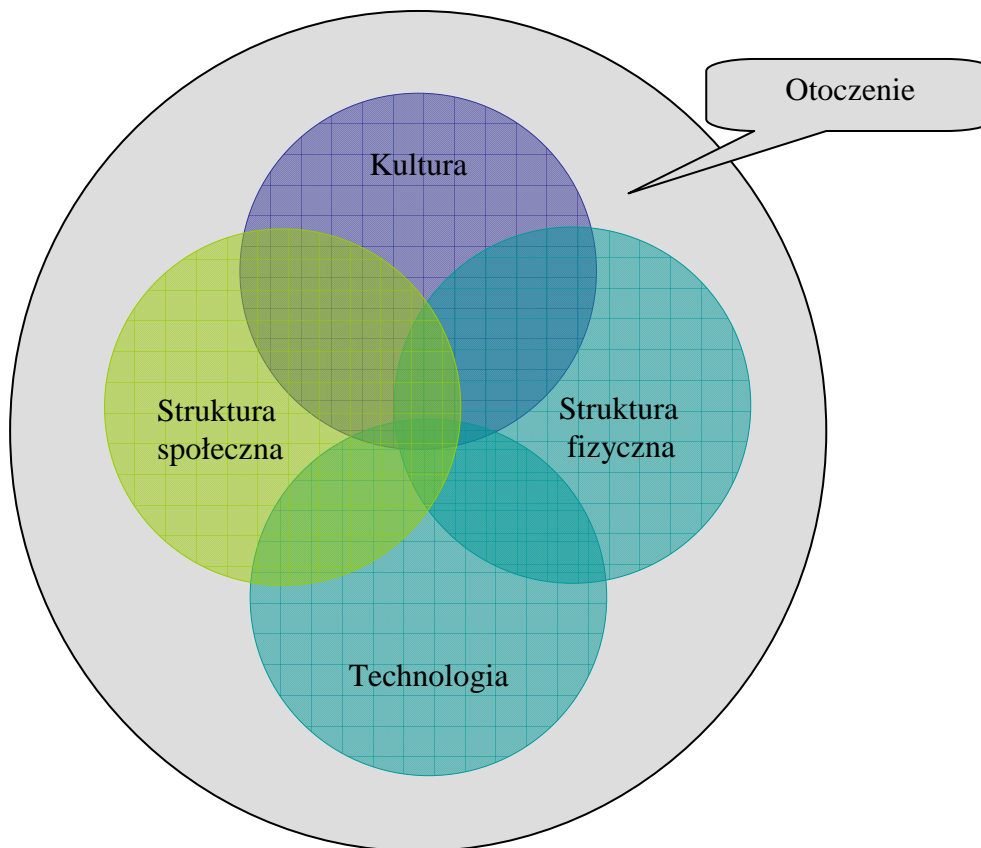
Przedstawienie jednej definicji, możliwie prostej, a zarazem wyczerpującej istotę organizacji nie było możliwe. Warto zatem, idąc śladem wielu autorów, zaprezentować wizualnie teorie, jako zbiory pojęć i ich wzajemnych powiązań.

Mary Jo Hatch uważa, że „*organizacje można z pożytkiem ujmować pojęciowo jako nakładające się na siebie i wzajemnie przenikające się technologie, struktury społeczne,*

---

<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu jest wiele zbliżonych sposobów definiowania pojęcia. Na przykład wg J.Chevaliera: „*organizacja oznacza zarówno stan, jak i czynność: zarówno ugrupowanie różnych składników w jedną ukonstytuowaną całość, jak i zespół operacji, które koordynują czynności tych składników*” czy wg G. Hosteleta: „*całość utworzona z części współdziałających do tego samego celu*”(za: [72, s. 69]).

*kultury i struktury fizyczne obecne w pewnym otoczeniu*” [22, s. 32]. Model ten przedstawia wyróżnione elementy jako połączone wzajemnie kręgi otoczone i przeniknięte przez otoczenie, które jednocześnie pomagają tworzyć. Przedstawia to rys. 1.2.



Rys. 1.2. Pojęciowy model organizacji wg M. Hatch  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [22, s. 32]

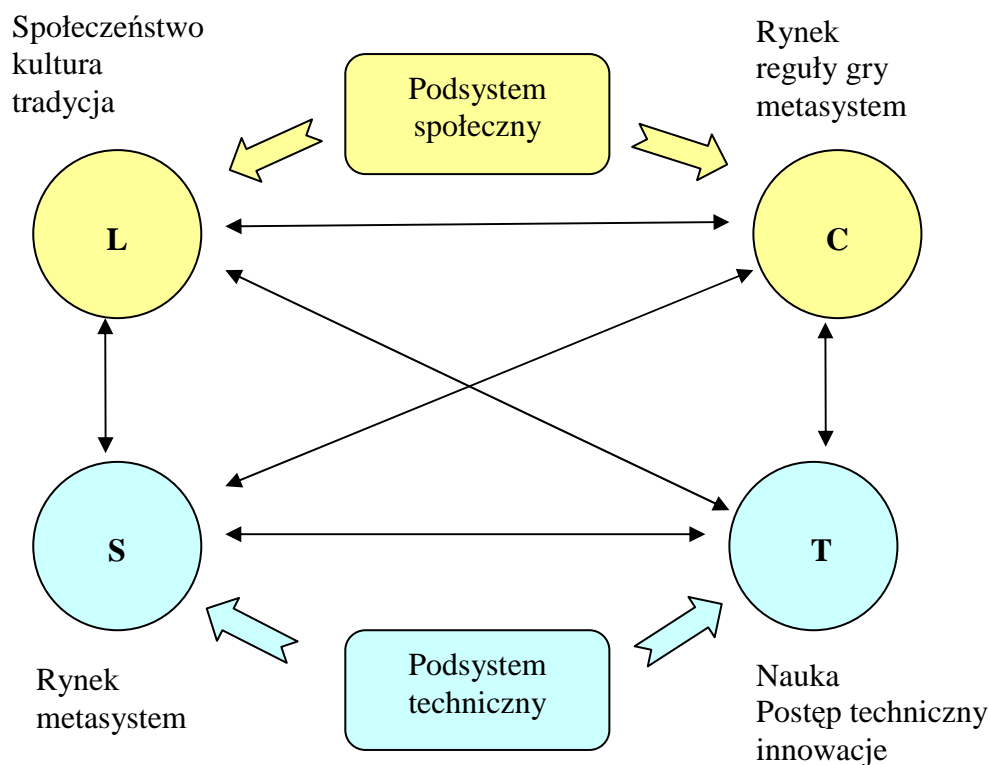
Powiązania między czterema okręgami mają przypominać, że żaden z tych elementów nie jest sam w sobie zupełny; są części wspólne z innymi, a wpisanie okręgów w piąty symbolizujący „otoczenie” podkreśla ważną rangę relacji pomiędzy wszystkimi aspektami organizacji a jej środowiskiem [22].

Przyjmując pojęciowy model organizacji w ujęciu M. Hatch jako wyjściowy do dalszych rozważań w niniejszym opracowaniu, należy pamiętać, że w literaturze przedmiotu takich modeli jest wiele.

Spośród różnych prób schematycznego przedstawienia organizacji najbardziej znany jest czteroczłonowy model organizacji zaproponowany przez H.J. Leavitta [24]. Ujęcie Leavitta jest dość powszechnie akceptowane, z tym że poszczególnym członom modelu, a także relacjom między nimi nadaje się nie zawsze jednakową treść i znaczenie. Autor modelu uważa, że między podstawowymi elementami organizacji zachodzą wzajemne relacje

nazywane „sprzężeniami”, „oddziaływaniami”, „powiązaniem”. Zmiana któregoś z elementów wymusza więc zmiany w pozostałych. Interakcje są wyjątkowo silne i dwukierunkowe (za: [30]).

Pojęciowy model organizacji w ujęciu H.J. Leavitta przedstawiono na rys. 1.3.

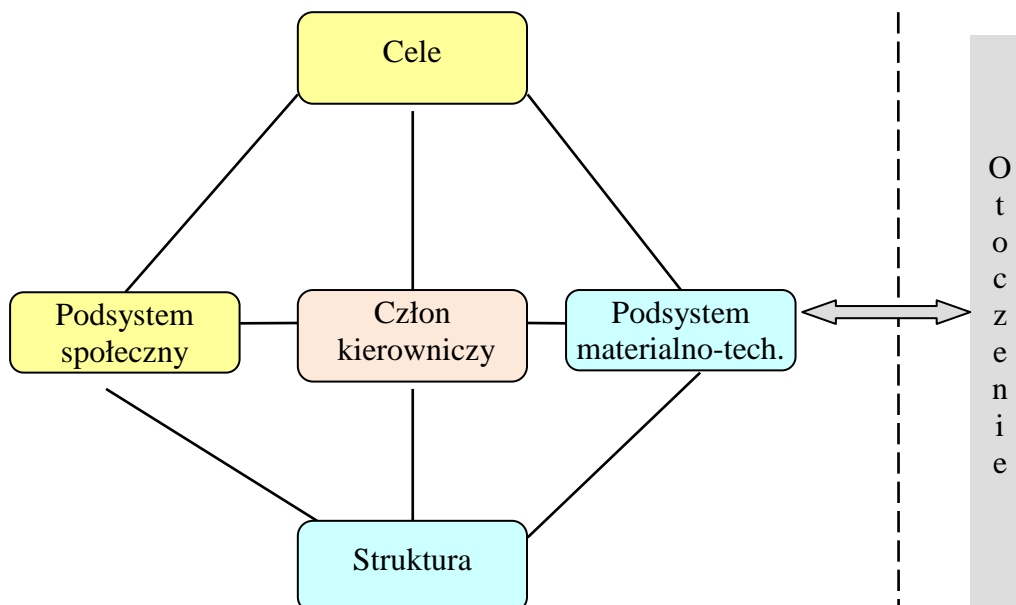


Rys. 1.3. Czteroelementowy model organizacji według H. Leavitta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [24, s. 16], [30, s. 173]

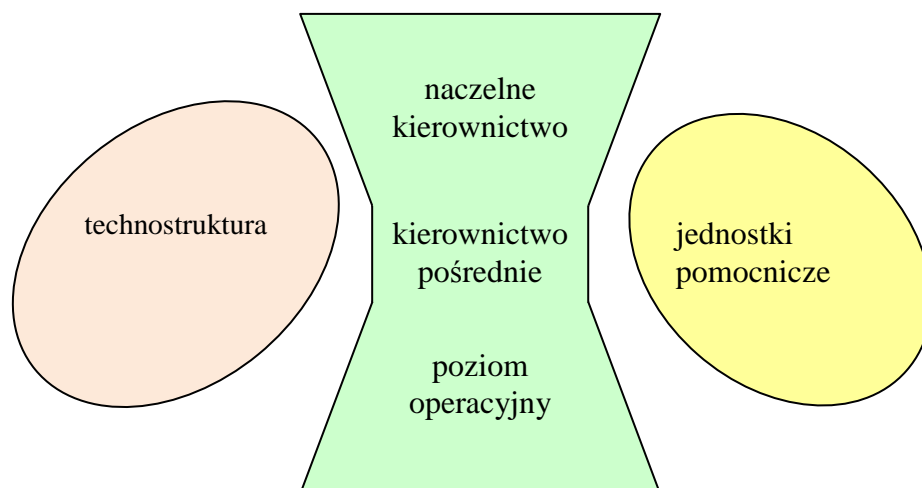
Według L. Krzyżanowskiego przedstawienie powiązań w postaci dwustronnych wektorów jest jednak nie do przyjęcia, „*tylko bowiem przedmioty realne są zdolne do emitowania i percepcji oddziaływań i tylko między nimi mogą zachodzić zależności przyczynowo-skutkowe, natomiast rozpatrywane człony organizacji nie mogą być za takie przedmioty uważane*” [30, s. 174]. Autor proponuje zatem własny pojęciowy model organizacji, który chociaż w dużej mierze odnosi się do modelu H. Leavitta, to jednak w istocie jest rozwiązaniem zdecydowanie różniącym się od niego.

Uczestnicy organizacji połączeni są siecią wzajemnych powiązań. Organizacja dzieli zadania i funkcje pomiędzy uczestników, którzy łączeni są następnie w różne komórki i jednostki organizacyjne. W centrum modelu znalazł się członek kierowniczy. Jest to podkreślenie sterującej roli tego podsystemu w każdej organizacji (rys. 1.4).



Rys. 1.4. Pięciozłonowy model organizacji według Krzyżanowskiego  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [30, s. 176]

Na zakończenie rozważań dotyczących pojęciowych modeli organizacji przedstawiono rozwiązanie zaproponowane przez H. Mintzberga. Model ten jest interesujący ze względu na to, że jest zbudowany wokół procesów zarządzania organizacją. Model ma pewne podobieństwa (składowe pięć podsystemów) do modeli innych autorów, np. D. Katza i R. L. Kahna, ale inaczej grupuje elementy organizacji (rys. 1.5).



Rys.1.5. Pięć podstawowych części organizacji wg H. Mintzberga  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [4, s. 51]

Za kryterium wyróżnienia podstawowych elementów pojęciowych organizacji autor przyjął ich udział w procesie zarządzania organizacją oraz w realizacji jej celów.

Środkowa figura obejmuje trzy podsystemy:

- naczelne kierownictwo (strategic apex) – podstawowe zadania to: formułowanie strategii, koordynacja wewnętrzna funkcjonowania organizacji, tworzenie więzi itp.,
- pośrednie kierownictwo (middle line) – pojawia się w dużych organizacjach i wspomaga naczelne kierownictwo,
- poziom operacyjny (operating core) – realizuje procesy transformacji zachodzące w organizacji oraz zapewnia dopływ zasileń i dystrybucję (produkcja i wsparcie).

Dwie boczne elipsy to:

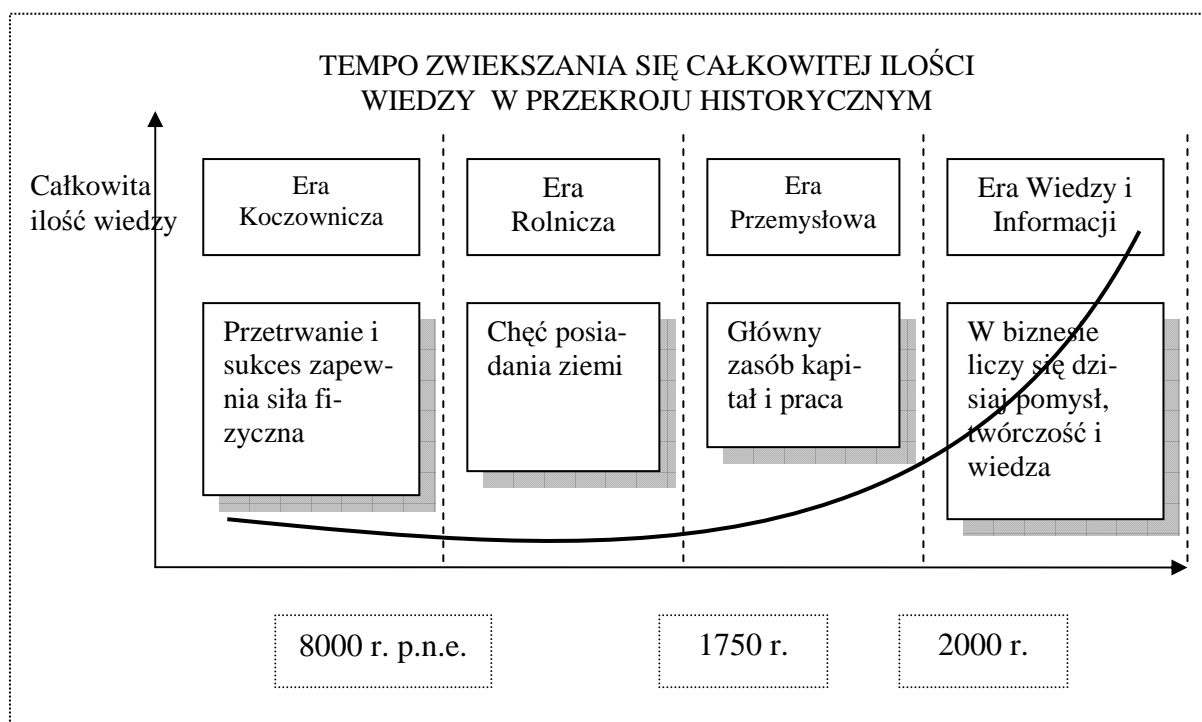
- technostruktura (technostructure) – zespoły analityków i wspierających ich pracowników wpływających na pracę innych (planowania operacyjne, badanie pracy, szkolenie personelu, badania operacyjne, kontrola jakości),
- jednostki pomocnicze (support staff) – jednostki wspomagające działanie organizacji (od komórek badawczo-rozwojowych i public relations, przez kancelarię obsługującą korespondencję zewnętrzną, do stołówek pracowniczych).

Znajomość teorii organizacji nie jest możliwa bez poznania podstawowych jej pojęć. Taki cel miało to zagadnienie, by w konsekwencji uzyskać jasne i przejrzyste rozumienie organizacji i procesów w budowaniu teorii.

### **1.1.2. Organizacja czasu przełomów**

Próba radzenia sobie z nowymi problemami za pomocą starych metod i zasad generuje zawsze efekty odwrotne od zamierzonych i to nie tylko w odniesieniu do zagadnień funkcjonowania organizacji. Szczególnie dobitnie manifestuje się to w warunkach przełomu epok cywilizacyjnych. Im szybciej zrozumiemy zjawisko nieuchronności zmian cywilizacyjnych i właściwie określimy ich przebieg, tym lepiej uda się zdefiniować strategię działań dostosowawczych.

Rozwój cywilizacji i odpowiadające temu główne zasoby organizacji przedstawiono na rys. 1.6.



Rys. 1.6. Epoki rozwoju cywilizacji i główne ich zasoby

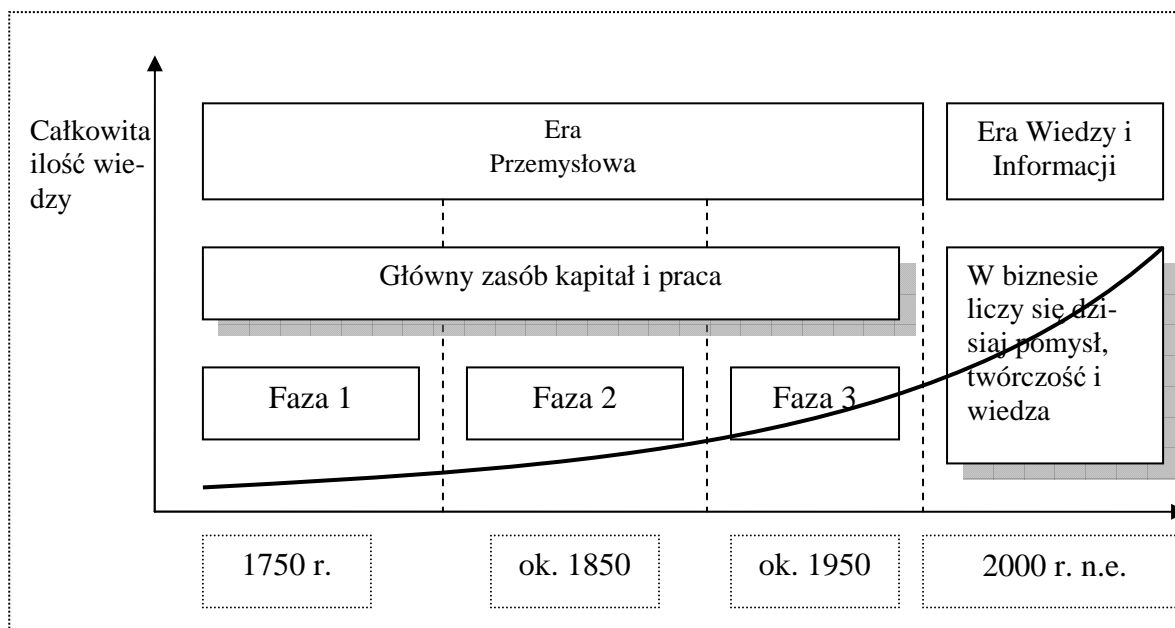
Źródło: (za: [51])

Z przedstawionego rysunku jasno wynika, że wraz z rozwojem cywilizacji zmieniała się całkowita ilość wiedzy dostępnej w organizacji. Kadra kierownicza, zależnie od dominującej ery cywilizacyjnej, miała do dyspozycji stosowne do danego okresu teorie nauki. Można twierdzić, że dostępność ta dotyczy także teorii organizacji. Obiektywne uwarunkowania, odpowiadające danemu okresowi, doprowadziły „...do powstania zapotrzebowania społecznego na racjonalne, poznawczo ugruntowane koncepcje, zasady i sposoby sprawnego kierowania (zarządzania) działalnością gospodarczą i do wyodrębnienia się w konsekwencji nauki (nauk) o organizacji i zarządzaniu...” [30, s. 13]. Okresem w przedstawionej ewolucji cywilizacji, który może być uważany za początek tej nauki, jest „Era Przemysłowa” [22, s. 38], [30, s. 13], [66, s. 14].

Według T. Burnsa, historyczne ujęcie przemysłowego Zachodu można przedstawić w trzech fazach. Pierwsza faza, w niniejszym opracowaniu odpowiadająca organizacji czasu przełomów, nastąpiła w wyniku wykorzystywania maszyn w celu poszerzenia i powiększenia wydajności pracy i poprzedzała fabryczny system produkcji. Faza druga rozpoczęła się mniej więcej w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych dziewiętnastego wieku, gdy procesy produkcji stały się bardziej złożone. Faza trzecia trwa aktualnie i dotyczy przejścia od industrializmu do postindustrializmu, gdzie wiedza i informacja jest najważniejszym zasobem organizacji.



Zmiany te można przedstawić następująco:



Rys. 1.7. Fazy rozwoju Ery Przemysłowej

Źródło: opracowanie własne

Ery Koczownicza i Rolnicza to okres, w którym nie było organizacji mających cech przedsiębiorstwa. Wprawdzie w okresie niewolnictwa istniały duże gospodarstwa niewolnicze (np. w Egipcie i w Rzymie), a w okresie feudalizmu zarówno wielkie posiadłości ziemskie, jak i zakłady rzemieślnicze, to jednak nie były to przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Według S. Sudoła przedsiębiorstwa powstały wraz z rozwojem stosunków towarowo-pieniężnych, czy wręcz są one ich produktem [66]. Przedsiębiorstwo przełomu wieku osiemnastego i dziewiętnastego (rys.1.7) to organizacja czasu przełomu.

Protoplastą przedsiębiorstwa była manufaktura, w której organizacja pracy w dużej mierze odpowiadała organizacji pracy w warsztacie rzemieślniczym. W manufakturze w zasadzie nie występował (albo był w załączku) techniczny podział pracy, panowały bardzo trudne warunki tej pracy, a techniczne uzbrojenie pracy było bardzo niskie, w postaci najprostszych urządzeń i z dominacją pracy ręcznej [66].

Przekształcenie się manufaktur w przedsiębiorstwo nastąpiło pod koniec XVIII wieku, gdy prace ręczne, typowe dla systemu nakładczego, zastąpiono pracą maszynową w fabryce. „W systemie nakładczym grupa osób – zwykle pracujących pod kierownictwem mistrza w rzemiośle – zawierała umowę z inną organizacją o wykonanie konkretnych prac.

<sup>6</sup> Przedsiębiorstwo to „samodzielna jednostka gospodarcza, wyodrębniona pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym” [58, s. 968].

*W fabryce miejsce pracownika nakładczego zajął brygadzysta pracujący pod zwierzchnictwem dyrektora lub właściciela fabryki” [22, s. 38].*

Pierwsze przedsiębiorstwa pojawiły się w Wielkiej Brytanii, przede wszystkim w przemyśle tekstylnym. Najważniejszymi osobami w tych organizacjach byli ich właściciele, którzy decydowali o rozdziale zadań i określaniu tempa pracy. Brygadziści pełnili rolę nadzorców pracy robotników. Na fabrykę składała się z reguły duża liczba maszyn, na których wykonywano tę samą pracę (prostą, powtarzalną operację). Ich obsługą zajmowali się niewykwalifikowani robotnicy – podawacze surowca oraz konserwatorzy i mechanicy.

W organizacji czasu przełomów prace bardziej złożone były wykonywane w starym systemie, nakładczym. Pracownikami tych organizacji byli zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Była jednak pewna prawidłowość. Mechanikami i nadzorcami prawie zawsze byli mężczyźni, natomiast większość prac produkcyjnych wykonywały kobiety. Często pracę kobiet wspomagano pracą dzieci [22].

### **1.1.3. Klasyczne wpływy w teorii organizacji**

Faza druga Ery Przemysłowej rozpoczęła się mniej więcej w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych dziewiętnastego wieku. Był to okres, w którym w fabrykach powszechnie zaczęto wykorzystywać złożone procesy produkcyjne, a *„produkcja fabryczna podzieliła się na wytwarzanie żywności, produkcję maszyn oraz wytwarzanie chemikaliów, żelaza i stali”* [22, s. 38]. Istotne dla rozwoju przedsiębiorstw stało się zastąpienie maszyn parowych elektrycznymi. Nastąpiło gwałtowne przyspieszenie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych, w których wprowadzono pogłębiony podział pracy. Pozwoliło to na szerokie zastosowanie specjalistycznych maszyn i urządzeń produkcyjnych dla produkcji wielkoserijnej i masowej.

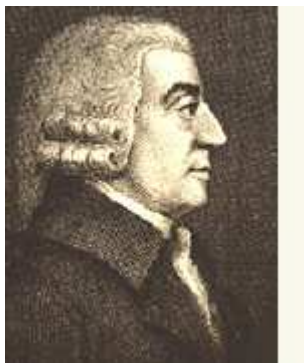
Równolegle ze stopniowo wzrastającym stopniem złożoności procesów produkcyjnych rozbudowywaniu podlegały systemy organizacji społecznej i biurokracji, w których nacisk kładziono na kontrolę i specjalizację. W strukturach ówczesnej organizacji nastąpił bardzo istotny wzrost liczby szczebli menedżerskich i administracji. Zaczął się czas stosowania *„zasady racjonalnego gospodarowania”*. Zmianom w organizacjach towarzyszyły *„usprawnienia transportowe i komunikacyjne, większa wolność handlu, rosnące zainteresowanie społeczne konsumpcyjnymi wytworami uprzemysłowienia, rewolucja zbrojeniowa, która nastąpiła po ulepszeniach technologii obróbki stali i produkcji chemicznej, a także rozwój narzędzi mechanicznych”* [22, s. 39].

Ten postęp nie byłby możliwy bez wykorzystania w ówczesnych przedsiębiorstwach wyników badań teoretyków i praktyków nauki o organizacji i zarządzaniu, wspólnie nazywanych w tej nauce szkołą klasyczną, z dwoma jej nurtami – naukową organizacją pracy i klasyczną teorią organizacji [71], [62].

Nieco inny podział szkoły klasycznej proponuje M. Hatch. Według autorki „w nazywanej przez teoretyków organizacji szkole klasycznej istnieją właściwie dwa nurty. Zwolennicy nurtu socjologicznego skupiają się na zmienności wizerunku i ról istniejących w społeczeństwie organizacji sformalizowanych oraz na szerszym wpływie uprzemysłowienia na charakter pracy i jego konsekwencjach dla pracowników. Zwolennikami tego nurtu byli m.in.: Émile Durkheim, Max Weber i Karol Marks. Drugi nurt obejmuje zwolenników klasycznej teorii zarządzania różniące się od podejścia bardziej socjologicznego. Nurt ten kształtowali między innymi Frederick Taylor, Henri Fayol i Chester Barnard, a jego zwolennicy koncentrowali się na problemach praktycznych, przed którymi stawali menedżerowie organizacji przemysłowych” [22, s. 42]. Idee, które mogą być zaliczane do obu tych nurtów, występują także w pracach sławnego ekonomisty A. Smitha.

Klasyczne wpływy w teorii organizacji można prześledzić, analizując dorobek wymienionych teoretyków i praktyków teorii organizacji.

### **Adam Smith (1723-1790)**



Wybitny szkocki ekonomista, teoretyk społeczeństwa i klasyk ekonomii politycznej. Jego znane dzieła to: „Teoria uczuć moralnych” (1759) i „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” (1776).

Uważał, że to praca jest podstawowym źródłem wartości i bogactwa narodów. Zdaniem Smitha podział pracy zwiększa produkcję, ponieważ wzmacnia sprawność robotnika, który może skoncentrować się na mniejszej liczbie działań. Jego słynny przykład wytwarzania szpilek (podział procesu pracy na 18 czynności składowych, 10 odpowiednio przygotowanych pracowników wykona 48 tys. szpilek, natomiast gdy każdy z nich pracuje oddzielnie, to wytworzy ułamek tej liczby) jest często wykorzystywany przy wyjaśnianiu zjawiska synergii [18], [22], [59].

### Émile Durkheim (1858-1917)



Najsłynniejszy francuski socjolog, uważany za twórcę podstaw funkcjonalizmu, strukturalizmu i postmodernizmu. To jego prace pozwoliły uznać socjologię za dyscyplinę naukową. Jego znane dzieła to: „*O podziale pracy społecznej*” (1883), „*Zasady metody socjologicznej*” (1895), „*De la division du travail social*” (1893) i „*Elementarne formy życia religijnego. System totemiczny w Australii*” (1912).

Uważał, że podział pracy powinien obejmować nie tylko organizacje produkcyjne, ale też strukturalną przemianę społeczeństw rolniczych w społeczeństwa przemysłowe. Według Durkheima przemiana ta oznacza wzrost specjalizacji, hierarchiczności i wzajemnej zależności zadań. Autor zaproponował rozróżnienie pomiędzy formalnymi i nieformalnymi aspektami organizacji, podkreślając wagę społecznych potrzeb robotników oraz wymogi formalnego organizowania ich pracy.

### Max Weber (1864-1920)

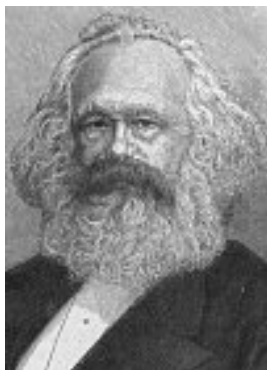


Niemiecki historyk i metodolog, socjolog i ekonomista, który wniósł fundamentalny wkład do teorii źródeł władzy w organizacji w początkach bieżącego stulecia. Uważany wraz z Durkheimem za twórcę współczesnej socjologii. Autor teorii biurokracji – koncepcji idealnego typu organizacji. Jego znane prace to: „*Etyka protestancka a duch kapitalizmu*” (1904-05), „*Gospodarka i społeczeństwo*” (1922), „*Teoria organizacji społecznej i ekonomicznej*” (1924).

W ujęciu Webera organizacja jest pewnym typem porządku społecznego, instytucji zorganizowanej w „system biura” i nastawionej na *bezosobowość, efektywność oraz pewność funkcjonowania*. Jego zdaniem każda organizacja potrzebuje ściśle zdefiniowanej hierarchii służbowej pracowników, określonych przepisów kierujących organizacją i podziałem pracy. Każdy pracownik powinien być oceniany inaczej, a głównym czynnikiem wpływającym na ocenę powinna być jego efektywność. Weber biurokrację postrzegał jako sposób racjonalizowania otoczenia społecznego opartego na kryteriach wartościujących. Wyróżniał racjonalność formalną, która polega na *technikach obliczeniowych* i racjonalność ma-

terialną, odnoszoną do *pożądanych celów działania* kierujących wykorzystaniem technik obliczeniowych. Uważał, że „*racjonalność formalna pozbawiona świadomego uwzględnienia racjonalności materialnej prowadzi do – jak to wyraziście nazywał – „żelaznej klatki” zdolnej uwięzić człowieczeństwo i czynić z człowieka „kółko w wiecznie pracującym mechanizmie”* (za: [22, s. 48]).

### **Karol Marks (1818-1883)**



Niemiecki teoretyk społeczny, twórca komunizmu rewolucyjnego, a w dziedzinie socjologii materializmu historycznego. Najlepiej znany dzięki swojej teorii kapitału i związanych z nią przemysłów dotyczących alienacji, tj. wyobcowania jednostek wzajemnie wobec siebie lub wobec konkretnej sytuacji lub procesu. Jego znane prace to: „*Rękopisy ekonomiczno-filozoficzne*” (1844), „*Manifest komunistyczny*” (1848), „*Zarys krytyki ekonomii politycznej*” (1857-58), „*Kapitał*” (1867 – I tom, 1885, 1894 tomy pozostałe).

Według K. Marksa praca stanowi fundament świata społecznego. Praca „...*wyłania się z potrzeb fizycznych określanych przez podstawowy stosunek pomiędzy człowiekiem a jego otoczeniem fizycznym. [...] Innymi słowy, ludzka potrzeba przetrwania – wywodząca się z obecnych w świecie fizycznym zagrożeń i możliwości – prowadzi do powstania świata społecznego i kulturowego*” (za: [ 22, s. 44]).

Organizacja, według K. Marksa, jest pełna sprzeczności. Kapitalizm opiera się na sprzeczności kapitału (kapitalistów) i interesów świata pracy (robotników). Ta sprzeczność dotyczy także zyskowności. Kapitałiści dążąc do obniżenia kosztów pracy i wzrostu efektywności pracy robotników, sięgają do systemów kontrolowania w zarządzaniu robotnikami i procesem pracy. Władza kapitalistów, jako właścicieli zasobów rzeczowych i finansowych organizacji, jest także czynnikiem umożliwiającym dalsze ubezwłasnowolnienie robotników. Oczywiście jest, że robotnikom to nie odpowiada, ale powyższe czynniki zmniejszają skuteczność polityczną robotników jako zbiorowości i ich zdolność do stawiania oporu.

## Frederick W. Taylor (1856-1915)



Amerykański inżynier, uważany za ojca naukowej organizacji pracy.

*The art of management has been defined as knowing exactly what you want men to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way.*

**Frederick W. Taylor**

Koncepcje Taylora powstały w wyniku wieloletnich doświadczeń w dużych amerykańskich zakładach przemysłu stalowego: Midvale Steel, Simonds Rolling Machine i Bethlehem Steel. W książkach: *Shop Management (Zarządzanie warsztatem wytwórczym)* oraz *The Principles of Scientific Management (Zasady naukowego zarządzania)* (1912) F. Taylor przedstawił zarys swojej filozofii. Stwierdził, że całą swoją teorię może przedstawić za pomocą czterech głównych zasad [62, s. 49]:

1. Opracowaniu prawdziwej nauki zarządzania, tak aby można było, na przykład, ustalić najlepszą metodę wykonania każdego zadania.
2. Naukowym doborze pracowników. Polega to na tym, że każdy pracownik powinien być indywidualnie dobierany do rodzaju wykonywanej pracy, w której się dobrze czuje i do której się nadaje.
3. Naukowym wyszkoleniu i doskonaleniu pracownika. Daje to gwarancje dla pracodawcy zwiększenia wydajności pracy. Zaś dla pracowników zwiększona wydajność i wyższe kwalifikacje stawały się głównym źródłem wzrostu stawek wynagrodzenia.
4. Bezpośredniej, przyjaznej współpracy między kierownictwem i pracownikami.

Wielu współczesnych autorów uważa, że F.W. Taylor znacznie wyprzedzał swoje czasy. W literaturze częste są opinie, że Taylor to „ojciec organizacji produkcji i jakości wytwarzania opartej na podziale pracy, specjalizacji, wymaganiach odnośnie czasu wykonywania czynności (słynny stoper!), bodźcach finansowych (w tym stawkach akordowych) i karach dla pracowników, łączeniu inicjatyw kierownictwa i robotników w celu zwiększeniu produkcji i jej jakości oraz na zarządzaniu funkcjonalnym” [26, s. 255]. Z drugiej zaś strony postać ta była i jest nadal dość powszechnie krytykowana za nadmierną specjalizację oraz za myślenie atomistyczne i analityczne.

## Henri Fayol (1841-1925)



Francuski inżynier w przemyśle górniczym uważany za założyciela klasycznej szkoły zarządzania. Był pierwszym, który usystematyzował postępowanie kierowników. Sformułował także ogólne zasady budowy struktur organizacyjnych i zasady kierowania ludźmi. Był zdania, że zarządzania można się nauczyć równie dobrze jak każdego innego przedmiotu. Jego najważniejszą pracą naukową była książka „*Zarządzanie ogólne i przemysłowe*” (1919).

Praca ta wywołała wiele sporów dotyczących liczby i brzmienia opublikowanych zasad administracji. Fayol dążył w niej do rozwiązania takich problemów, jak [71]:

- rozłączny podział pracy administracyjnej między poszczególne stanowiska i wyraźna specjalizacja w sferze pracy;
- rozgraniczenie ściśle określonych kompetencji, niezbędnych do pełnienia poszczególnych funkcji;
- budowa hierarchii funkcji i stanowisk oraz niesprzecznej sieci zależności między nimi;
- utrzymanie dyscypliny w pracy administracyjnej;
- podporządkowanie interesu osobistego urzędników wymogom sprawnego funkcjonowania całej organizacji.

Fayol podzielił działalność gospodarczą na sześć podstawowych czynności: techniczną, handlową, finansową, ubezpieczeniową, rachunkową i administracyjną. Zasady, które sformułował, miały ogromny wpływ na rozwój zarządzania i stały się jego największym dziełem [62]:

1. Podział pracy – specjalizacja powoduje podział.
2. Autorytet – formalny, gdy brakuje wiedzy.
3. Dyscyplina – przepisy są po to, by je przestrzegać.
4. Jedność rozkazodawstwa – każdy pracownik otrzymuje zadania tylko od jednej osoby.
5. Jednolitość kierownictwa – operacje w organizacji, prowadzące do jednego celu, powinny być przedmiotem kierowania przez jednego kierownika, posługującego się jednym planem.
6. Podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu – interesy pracowników nie powinny przeważać nad interesami organizacji jako całości.
7. Wynagrodzenie – sprawiedliwe dla wszystkich.

8. Centralizacja – problem polega na znalezieniu w każdym przypadku właściwego stopnia centralizacji.
9. Hierarchia – linie władzy w organizacji przebiegające od najniższego do najwyższego szczebla w organizacji.
10. Ład – właściwy czas i miejsce dla każdego w organizacji.
11. Odpowiednie traktowanie personelu – do podwładnych należy odnosić się z przychylnością i sprawiedliwie.
12. Stabilność personelu – duża fluktuacja wpływa niekorzystnie na sprawność funkcjonowania organizacji.
13. Inicjatywa - swoboda podwładnych w planowaniu, nawet jeśli zdarzają się błędy.
14. Esprit de corps – sprzyjanie poczuciu przynależności do zespołu zapewni organizacji ducha jedności.

### Chester Barnard (1886-1961)



Amerykański przemysłowiec i administrator, który rozszerzył durkheimowską koncepcję organizacji nieformalnej na klasyczną teorię zarządzania. Zalicza się do tzw. "przejściowego okresu" w historii myśli organizatorskiej. Jego głównym osiągnięciem było wprowadzenie do kierunku klasycznego aspektów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Najważniejsze prace to: „*Funkcje kierownicze*” (1938) i „*Organization and Management*” (1948).

Dowodził, że organizacje to systemy oparte na współpracy, przeciwstawiając się dotychczasowym poglądom podkreślającym ich hierarchiczny, podporządkowujący i autorytarny charakter. Uważał, że dyrektorzy mogą przekształcić swoje organizacje w oparte na współpracy systemy społeczne. Wystarczy skorzystać ze sposobów działania, które polegają „...na koncentrowaniu się na integracji wysiłków przez przedstawienie robotnikom celów i zwracanie uwagi na ich motywacje” (za:[22, s. 49]).

#### 1.1.4. Współczesne wpływy w teorii organizacji

Według T. Burnsa trzecia faza rozwoju przemysłowego zaczyna się właśnie teraz (za: [22, s. 39]). Współczesne organizacje stały się organizacjami klienta. Oznacza to całkowitą zmianę roli klientów, których nie traktuje się jako mało wymagających i zupełnie niezorientowanych produkcyjnie i rynkowo. Miejsce wydajności zajmuje kreatywność, dzięki której organizacja może skutecznie reagować na zróżnicowane i zmienne potrzeby



swoich klientów. Produkcję masową zastępuje się krótkoseryjną, pod klienta, a jednocześnie następuje decentralizacja procesów informacyjnych i decyzyjnych, w których szeregowi wykonawcy pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami. Następuje umiędzynarodowienie się firm, globalizacja.

Według T. Burnsa zmiany te można odczytywać jako wskaźniki przejścia od industrializmu do postindustrializmu. Interesujące może być porównanie cech właściwych tym dwóm okresom w rozwoju cywilizacyjnym. Przedstawia je tab. 1.1.

Tab. 1.1. Porównanie cech właściwych okresów uprzemysłowienia i postindustrialnego

Czynnik	Okres przemysłowy	Okres postindustrialny
Otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Państwa narodowe kierujące gospodarkami narodowymi</li> <li>• Sprzedaż masowa</li> <li>• Standaryzacja</li> <li>• Państwo dobrobytu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalna konkurencja</li> <li>• Dekoncentracja kapitału w państwie narodowym</li> <li>• Segmentacja rynku i międzynarodowa decentralizacja produkcji</li> <li>• Powstanie możliwości wyboru przez konsumenta, popyt na towary na zamówienie</li> <li>• Powstanie ruchów społecznych, polityki skoncentrowanej na jednym zagadnieniu, klasy usługodawców</li> <li>• Pluralizm, zróżnicowanie, lokalizm</li> </ul>
Technika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkcja masowa w rozumieniu Forda i Taylora</li> <li>• Rutynowość</li> <li>• Produkcja towarów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elastyczna wytwórczość, automatyzacja</li> <li>• Wykorzystanie komputerów przy projektowaniu, produkcji i kontroli zapasów</li> <li>• Systemy typu „na czas” (JIT)</li> <li>• Nacisk na szybkość działania i innowacyjność</li> <li>• Wydajność usługowo-informacyjna</li> </ul>
Struktura społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biurokratyczna</li> <li>• Hierarchiczna z naciskiem na komunikację pionową</li> <li>• Specjalizacja</li> <li>• Integracja pionowa i pozioma</li> <li>• Koncentracja na kontroli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowe formy organizacyjne (np. sieci, współpraca strategiczna, organizacja wirtualna)</li> <li>• Bardziej spłaszczone hierarchie z komunikacją poziomą i rozproszeniem odpowiedzialności menedżerów</li> <li>• Usamodzielnianie się firm</li> <li>• Nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (uczestnictwo, kultura, komunikacja)</li> <li>• Dezintegracja pionowa i pozioma</li> <li>• Niewyraźne granice między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami</li> </ul>
Kultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szacunek dla stabilności, tradycji i zwyczaju</li> <li>• Wartości organizacyjne: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szacunek dla niepewności, paradoksu, mody</li> <li>• Wartości organizacyjne: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność</li> </ul>

Struktura fizyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentracja ludzi w miastach przemysłowych</li> <li>• Orientacja lokalna i narodowa</li> <li>• Czas jest linearny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dekoncentracja ludzi</li> <li>• Zmniejszenie czasu komunikacji wiąże odległe przestrzenie i zachęca do orientacji międzynarodowej i globalnej</li> <li>• Ścieśnienie wymiaru czasowego (np. skrócenie żywotności produktu) prowadzi do równoczesności</li> </ul>
Charakter pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutynowość</li> <li>• Niewykwalifikowana siła robocza</li> <li>• Funkcjonalna specjalizacja zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerwowość, skomplikowanie</li> <li>• Umiejętności oparte na wiedzy</li> <li>• Praca zespołowa ludzi o różnych specjalnościach</li> <li>• Większy nacisk na samokształcenie</li> <li>• Zatrudnianie samego siebie, praca na odległość, zlecenia (outsourcing), podzlecenie</li> </ul>

Źródło: [22, s. 41]

Z przedstawionego porównania wyłania się obraz bardzo zmienionej organizacji, tracącej granice, bardziej kreatywnej od obecnych, z wyraźną sieciowością i wirtualnością. Niepewność, sprzeczności i paradoksy to cechy charakterystyczne dla życia wewnątrzorganizacyjnego.

Współczesne wpływy w teorii organizacji stają się bardzo czytelne, gdy rozpatruje się ją z punktu widzenia trzech perspektyw: modernistycznej, interpretywizmu symbolicznego i postmodernizmu [22].

### **Perspektywa modernistyczna**

Perspektywa modernistyczna w teorii organizacji jest ściśle związana z ogólną teorią systemów. Uważany za autora tej teorii, Ludwig von Bertalanffy, oparł ją na założeniu, że wspólna naukom metodologia pociąga za sobą jedność teorii, a przynajmniej na nią zezwala. Specjaliści systemowi koncentrują się zatem na „...*podobieństwach leżących u podłoża wszystkich zjawisk i wiążących te zjawiska w jedno*” [22, s. 50]<sup>7</sup>.

System w ujęciu Bertalanffy’ego to „...*układ (rzecz) o wzajemnie powiązanych częściach. Każdą z tych części pojmujemy się jako oddziałującą na inne i zależną od całości. Posługiwanie się słowem „rzecz” ukazuje stopień ogólności ogólnej teorii systemów*” (za:[22, s. 50]). Stosowanie podejścia systemowego oznacza, że „... *aby pojąć cały system*

<sup>7</sup> Autor do wyjaśnienia teorii systemów posłużył się przykładami wyjaśniającymi zjawiska naukowe zarówno w naukach przyrodniczych, jak i w naukach społecznych. Wskazał na powiązania: od atomu i molekuly poprzez pojedynczą komórkę, organ i organizm, aż po poziom jednostek, grup do społeczeństwa. Do omawiania tych powiązań używał słowa „system” [22].

w pełni jego złożoności, trzeba nie tylko analizować (lub syntetyzować czy integrować), ale też być gotowym do wykroczenia poza postrzeganie pojedynczych jego części” [22, s. 50].

Do objaśniania najważniejszych pojęć teorii systemów powszechnie wykorzystuje się, obecnie, hierarchię systemów K. Bouldinga (tab.1.2).

Tab. 1. 2. Hierarchia systemów według K. Bouldinga

Poziom	Cechy	Przykłady
1. Schematu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nazwy i terminologia</li> <li>• systemy klasyfikacji</li> </ul>	anatomie, geografie, listy, indeksy, katalogi
2. Mechanizmu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdarzenia cykliczne</li> <li>• proste o regularnych (lub regulowanych) ruchach</li> <li>• równowagi lub stany zrównoważenia</li> </ul>	system słoneczny maszyny proste (zegar lub blok) system równowagi w ekonomii
3. Kontroli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samokontrola</li> <li>• sprzężenie zwrotne</li> <li>• przekaz informacji</li> </ul>	termostat homeostaza autopilot
4. Otwarty (życie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samoregulacja</li> <li>• przepływ materiału</li> <li>• zasilanie energetyczne</li> <li>• reprodukcja</li> </ul>	komórka rzeka płomień
5. Genetyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podział pracy (komórki)</li> <li>• części zróżnicowane i współzależne</li> <li>• wzrost według „projektu”</li> </ul>	roślina
6. Zwierzęcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mobilność</li> <li>• wiedza o sobie</li> <li>• wyspecjalizowane receptory</li> <li>• wysoko zorganizowany układ nerwowy</li> <li>• struktury poznawcze (wyobrażenie)</li> </ul>	pies kot słoń wieloryb lub delfin
7. Ludzki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samoświadomość</li> <li>• zdolność wytwarzania, przyswajania i rozumienia symboli</li> <li>• poczucie upływu czasu</li> </ul>	ty ja
8. Organizacji społecznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system wartości</li> <li>• znaczenie</li> </ul>	przedsiębiorstwo rządy
9. Transcendentalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „nieuniknione i nieznanne”</li> </ul>	metafizyka, estetyka

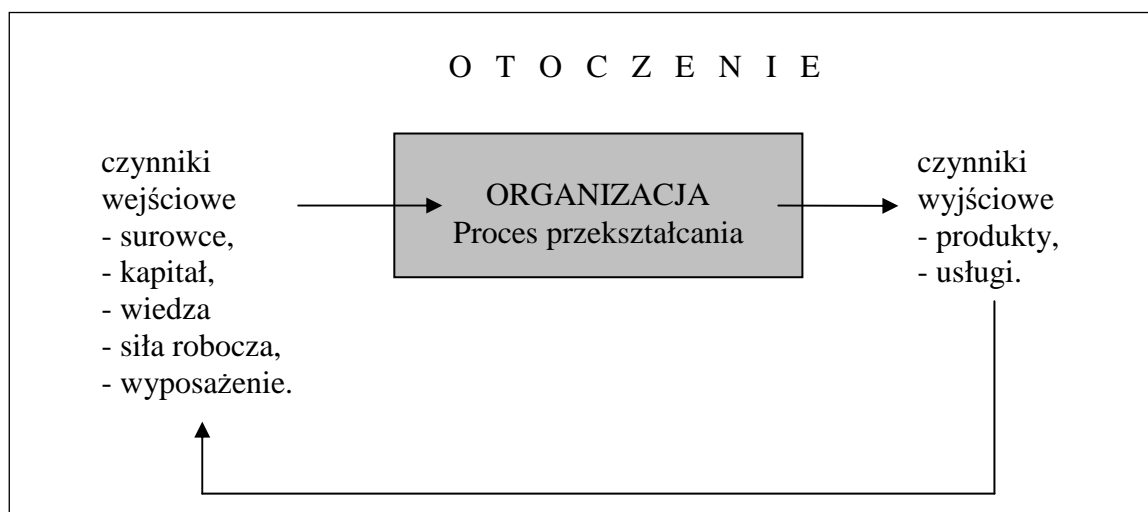
Źródło: [22, s. 51]

Hierarchię Bouldinga organizują poziomy złożoności i wszechstronności. Systemem najprostszym jest poziom „schematu” – poziom pierwszy, a każdy następny poziom jest coraz bardziej złożony i zawiera w sobie systemy niższego rzędu. Teorie dotyczące poziomów niższych można stosować do poziomów wyższych, lecz nie odwrotnie. Zastosowanie teorii

systemów do wyjaśniania teorii organizacji (poziom ósmy) w praktyce oznacza, że dostępne stają się również teorie nauk przyrodniczych czy teorie nauk społecznych (poziomy niższe).

My należymy do systemów poziomu siódmego (ludzkiego), a badamy poziomy bardziej złożone (ósmy i dziewiąty). Według M. Hatch „*nasze spojrzenie na organizacje jest zatem stosunkowo niepowtarzalne w porównaniu z resztą naszego doświadczenia świata. Jest to jeden z niewielu przedmiotów, jakie możemy badać z perspektywy uczestnika (tj. jako podsystem), i którego złożoność przewyższa, a czasem nawet przytłacza naszą własną*” [22, s. 52].

Poziom pierwszy wiąże się ze statycznymi systemami rozumienia, takimi jak bardzo stabilne schematy kategoryzacyjne i struktury. Od poziomu drugiego w górę systemy rozumiane są dynamicznie, działają w sposób powtarzalny czy według danego wzorca. Od poziomu trzeciego w górę systemy mają zdolność kontroli, ale funkcjonują w systemach zamkniętych. Poziom czwarty i wyższe w hierarchii zajmują systemy otwarte. Są one otwarte w tym sensie, że polegają na otoczeniu, które dostarcza czynników wejściowych, a odbiera czynniki wyjściowe. Na rys. 1.8 przedstawiono organizację jako system otwarty.



Rys. 1. 8. Organizacja jako system otwarty

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 37], 22, s. 53]

Zrozumienie systemu otwartego ma fundamentalne znaczenie dla pojęciowego modelu organizacji, a tym samym dla nowoczesnych teorii organizacji.

W ujęciu modernistycznym ogólna koncepcja systemów sama też jest jednym z systemów funkcjonujących w systemach. Każdy system ma swoje podsystemy i jest zarazem podsystemem większego systemu. Tak więc stosując teorię systemów w teorii organizacji, można wskazać organizację jako system, jej elementy składowe (np. dane działy) jako podsystemy, a otoczenie jako nadsystem organizacji. Gdyby jednak przedmiotem ana-

lizy był dany dział, to byłby on systemem, jego składowe elementy podsystemami, a organizacja jego nadsystemem.

### **Perspektywa interpretywizmu symbolicznego**

Na perspektywę symboliczno-interpretacyjną składają się dwie bliskie sobie koncepcje. Jest to *teoria ustanowienia* i *teoria społecznej konstrukcji rzeczywistości*.

*Teorię ustanowienia* zaproponował w 1969 r. amerykański psycholog K. Weick. Uważał, że „używając pojęć, takich jak *pojęcie organizacji*, stwarzamy [...] *zjawisko, które zamierzamy badać* (za:[22, s. 55]). Teoria ustanowienia skupia się, według tego autora, na subiektywnym pochodzeniu bytów, takich jak organizacja. Celowo dobrane słowo *ustanowienie* ma podkreślić działania polegające na budowaniu, przekształcaniu, wyróżnianiu i burzeniu przez kadrę zarządzającą wielu obiektywnych cech swego otoczenia [22].

Interesując się organizacją i ustanawiając język do jej definiowania, sprawiamy, w myśl tej teorii, że staje się ona rzeczywista, namacalna. Ustanawiając bowiem „...*możemy spowodować powstanie otoczenia, kultury, strategii lub organizacji, lecz z chwilą uczynienia tego różnica między naszym dziełem a rzeczywistością jest minimalna. Tak więc ustanawianie pokrywa się częściowo z teorią społecznej konstrukcji rzeczywistości*” [22, s. 56].

*Teorię społecznej konstrukcji rzeczywistości* zaproponowali w 1966 r. dwaj niemieccy socjologowie P. Berger i T. Luckmann. Uważają oni, że negocjacje interpersonalne i niepisane porozumienia przyjmowane w trakcie wspólnych doświadczeń wytwarzają ludzki porządek społeczny. Porządek społeczny jest więc wynikiem porozumienia dotyczącego sposobu postrzegania rzeczy i odpowiadających im znaczeń. Według autorów teorii „*interpretując je, członkowie społeczeństwa tworzą ze swych zachowań w świecie schematy znaczeniowe, a następnie przyjmują, że stworzone przez nich schematy istnieją poza interpretacjami, które je zrodziły*” (za: [22, s. 56]).

W praktyce związek tych dwu teorii jest bardzo ścisły. Przyjmując na przykład, że otoczenie organizacji powstaje w efekcie zbierania i analizowania danych i informacji o otoczeniu oraz jako skutek decyzji podejmowanych na podstawie tej analizy (*teoria ustanowienia*), to prowadzi do dalszego jego konstruowania (*teoria społecznej konstrukcji*).

Można zatem przyjąć, że kategorie języka społecznego używane w celu poznania organizacji (otoczenie, struktura, kultura) są wytworem naszych przekonań, nie są one prawdziwe czy naturalne w jakimś obiektywnym znaczeniu. To my sami nadajemy im znaczenie, utrwalamy je i używamy do rozumienia świata. Rzeczywistość jest więc przez

nas obiektywizowana – konstruowana społecznie w taki sposób, że wygląda na obiektywną.

Stosując perspektywę interpretywizmu symbolicznego do badania społecznych podstaw rzeczywistości organizacyjnej, zaczynamy uświadamiać sobie nasze uczestnictwo w procesach organizacyjnych. Według M. Hatch, „*skoro organizacje są konstrukcjami społecznymi, to wciąż je przebudowujemy, a gdybyśmy proces ten sobie uświadamiali, moglibyśmy zmieniać je w trakcie przebudowy*” [22, s. 57].

### **Perspektywa postmodernizmu**

„*Postmodernizm*” – termin używany od 1964 r.<sup>8</sup> Określa się nim „...*specyficzne podejście (konsekwencję) zgodnie z którym wszelkie prawdy i wartości stały się względne, wszelkie tradycyjne bariery między gatunkami nieistotne, a pojęcia stałego postępu czy opozycje typu awangarda-tradycja lub realność-wyobrażenie utraciły swój pierwotny sens*” [71, s. 754].

Postmodernizm stał się znany, gdy J.F. Lyotard w 1979 r. w książce „*Kondycja ponowoczesna*” ogłosił, że rozwinięte społeczeństwa kapitalistyczne żyją w świecie postmodernistycznym co najmniej od początku lat 60. (Słownik socjologii). W teorii organizacji i zarządzania perspektywę postmodernistyczną zapoczątkował w 1986 r. G. Morgan publikacją „*Obrazy organizacji*” [27, s. 9].

Zasadniczym przedmiotem zainteresowań postmodernistów jest interpretacja przez uczestników organizacji konstrukcji społecznych, w których odgrywają oni swoje role organizacyjne oraz wynikające z niej wartościowania, emocje i postawy. Mają one zasadnicze znaczenie dla zachowań organizacji oraz dla potencjału społecznego organizacji.

Perspektywa postmodernizmu w teorii organizacji była przejawem opozycji w stosunku do modernizmu. Modne stało się budzenie niepokoju poznawczego, zamiast dążenia do pewności; akcentowanie chaosu i różnorodności, zamiast porządku, spójności i jednorodności. Postmoderniści twierdzą, że dążenie do znalezienia teorii unifikujących jest nie-realne, albowiem „...*wiedza jest ze swej istoty fragmentaryczna, tj. powstaje z tak wielu różnych fragmentów, że nie można rozsądnie oczekiwać, iż kiedykolwiek złoży się na jedno stanowisko*” [22, s. 58].

Właśnie *fragmentacja*, jeden z ulubionych motywów postmodernistów, tłumaczy zjawisko postindustrialnego załamania się rodziny, wspólnoty i społeczeństwa oraz zagro-

---

<sup>8</sup>Autorstwo pojęcia przypisuje się A. Toynbeemu [59].

zeń wobec tożsamości jednostki. Uczestnicy współczesnych organizacji są często zmuszani do odgrywania wielu ról bez wyraźnego określenia granic przestrzennych i czasowych między nimi. Na przykład pracownik, który wykonuje pracę na odległość (np. praca w sieci komputerowej w domu) pełni równocześnie dwie role – pracownika i członka rodziny – często trudne do pogodzenia.

Jednocześnie w podanym przykładzie można zakwestionować pogląd, że idea nauki i techniki jest drogą ku lepszemu życiu. To niesprawdzone założenie postmoderniści nazywają *mitem postępu*, który wykorzystywany jest przez ludzi władzy do utrzymania *status quo*. Wszystko jest bardziej złożone i różnorodne, wymagające *dekonstrukcji* (sprawdzania argumentów do ich podstawowych założeń) czy *autorefleksji* (stosowania metod rozumienia i odkrywania dla samego siebie oraz otaczającego nas świata w celu wykrycia założeń przyjmowanych przy tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy).

W podsumowaniu rozważań dotyczących współczesnych wpływów w teorii organizacji warto porównać omówione trzy perspektywy. Zasadnicze różnice pomiędzy nimi, uporządkowane według tematu, metod i rezultatów, przedstawiono w tab. 1.3.

Tab. 1.3. Różnice perspektyw w teorii organizacji

Perspektywa	Przedmiot	Metoda	Rezultat
klasyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddziaływanie organizacji na społeczeństwo</li> <li>• zarządzanie organizacją</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obserwacja i analiza historyczna</li> <li>• osobista refleksja nad doświadczeniem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• typologie i schematy teoretyczne</li> <li>• przepisy dla praktyki zarządzania</li> </ul>
modernistyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja widziana przez pryzmat „obiektywnych” pomiarów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• metody opisowe</li> <li>• korelacja metod zestandaryzowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania porównawcze</li> <li>• analizy statystyczne o wielu zmiennych</li> </ul>
symboliczno-interpretująca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja widziana przez pryzmat „subiektywnych” oglądów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obserwacja uczestnicząca</li> <li>• wywiady etnograficzne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• testy narracyjne jak opisy przypadków i etnografia organizacji</li> </ul>
postmodernistyczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teoria organizacji i praktyki teoretyzowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dekonstrukcja</li> <li>• krytyka praktyk prowadzenia badań teoretycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• refleksyjność i ujęcie refleksyjne</li> </ul>

Źródło: [22, s. 63]

W okresie klasycznym przedmiotem badań nad organizacją były dwie kwestie: skutki uprzemysłowienia dla społeczeństwa (podejście socjologiczne) lub podniesienie wydajności i efektywności organizacji (podejście menedżerskie). Metody badań opierają się na

historycznej analizie i osobistej refleksji podejmowanej przez teoretyków i praktyków zarządzania takich, jak Taylor, Fayol czy Barnard. Charakterystycznym wytworem perspektywy są typologie (np. trzy weberowskie typy władzy) i dyrektywy (np. zasady Fayola).

W perspektywie modernistycznej bada się organizacje, jako obiekty o parametrach poddających się wiarygodnym pomiarom. Do badań wykorzystuje się opis statystyczny i analizę ugruntowaną w obiektywność, która umożliwia badania porównawcze organizacji.

W perspektywie symboliczno-interpretującej bada się organizację, ale w ujęciu subiektywnym, jako obiekt znaczeń, które należy znać i rozumieć. Stosuje się zatem metody oparte na etnografii (np. obserwacja uczestnicząca i wywiady etnograficzne). Ich rezultatem są opisy narracyjne i analizy przypadków.

Postmodernizm zajął się przede wszystkim organizacją, dążąc do jej poznania. W tej perspektywie bada się różne postaci, jakie przyjmuje organizacja i wyniki, przez nią osiągnięte (np. wydajność czy zyskowność). Do badań wykorzystuje się metody, *„takie jak dekonstrukcja i inne – opracowane w teorii literatury – postaci krytyki, a z nimi historyczne i krytyczne podejścia wywodzące się z marksizmu, neomarksizmu i feminizmu”* [22, s. 64].

Rezultatem stosowanych metod jest postmodernistyczna autorefleksja, będąca aktem krytycznego spojrzenia ku sobie i własnym działaniom. Postmodernistyczny badacz jest głównie interpretorem doświadczenia, tego co widzi, świadom wielości prawd i relatywizmu własnych poglądów. Według A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego postmodernista [71]:

- wstrzymuje się od ocen moralnych, nie narzuca własnej opinii, naprowadza na fakty i porusza wyobraźnię,
- niekoniecznie dostarcza prostych i moralnych odpowiedzi,
- prowokuje do myślenia.

### **1.1.5. Metafory w teorii organizacji**

Tradycyjne ujęcie organizacji w nauce o organizacji i zarządzaniu jest wciąż użyteczne. W spotkaniu jednak z coraz to nowszymi perspektywami jej rozumienia staje się niewystarczające do zaspokajania ciekawości badaczy z kręgów symboliczno-interpretujących i postmodernistycznych. Coraz częściej teoretycy organizacji przedsta-



wiają swoje ujęcia, opierając się na sposobach zapożyczonych z innych nauk. Takim „zapożyczonym” sposobem odczytywania i rozumienia organizacji jest stosowanie metafor<sup>9</sup>.

Stosując metaforę jesteśmy w stanie zrozumieć jeden rodzaj doświadczenia za pomocą innego. Przyjmujemy identyczność dwu zestawianych rzeczy, pomimo ich oczywistej odmienności (A jest B – A jest podobne do B: „człowiek jest lwem”, „życie ludzkie jest długą, wijącą się drogą” itp.). Rozumiejąc jeden element metafory, można zrozumieć drugi lub odczytać to, co z niego wynika.

W literaturze przedmiotu występuje wiele metafor, które wykorzystano do przedstawienia organizacji. Zestawienie wybranych metafor, w perspektywach teorii organizacji zawiera tab.1. 4.

Tab. 1.4. Metafory w teorii organizacji

Perspektywa	Metafora	Wyobrażenie organizacji jako
klasyczna	maszyny	maszyny będącej pierwowzorem organizacji biurokratycznej, jest zaprojektowana i zbudowana przez kierownictwo w celu osiągnięcia wcześniej określonych celów
modernistyczna	organizmu	systemu otwartego funkcjonującego w otoczeniu, jest jednym z wielu „gatunków” biologicznych, które muszą się przystosować, zwłaszcza do wrogiego świata
	mózgu	mózgu –najważniejszego organu. Podstawowe znaczenie ma tu jednak funkcjonowanie kanałów przepływu informacji, uczenia się oraz inteligencji. Tu zapadają też decyzje. Mózg też może być odwzorowany metaforą: komputera i hologramu (wyobrażenia uwydatniają zasady projektowania organizacji, zwłaszcza elastyczność i innowacyjność).
symboliczno-interpretująca	kultury	systemu znaczeń stworzony i utrwalony w wyniku stowarzyszenia się ludzi mających wspólne ideały, wartości, rytuały i przekonania
	systemu politycznego	układu różnych interesów, konfliktów, to przede wszystkim gra sił, która kształtuje organizację. System polityczny to system stworzony do rządzenia, wykorzystujący zasady i reguły, które sam tworzy.
	Psychicznego więzienia	zjawiska psychicznego. Zatrudnieni w organizacji ludzie wpadają w pułapkę własnych myśli, idei i przekonań albo poddają się temu, co rodzi się w podświadomości (lęki, obawy, pragnienia – tłumiony popęd seksualny, lęk przed śmiercią, czy można bronić się przed samym sobą?). Życie to jedno wielkie złudzenie.

<sup>9</sup> Metafora jest konsekwencją sposobu myślenia i sposobu widzenia, które przenikają nasze rozumienie świata w ogóle (np. w naukach przyrodniczych i w naukach społecznych).

postmodernistyczna	kolażu	kolażu <sup>10</sup> złożonego z fragmentów wiedzy i zrozumienia w celu stworzenia nowej perspektywy odnoszącej się do przeszłości.
	teatru	miejsca, w którym wszyscy jesteśmy aktorami, gdyż jesteśmy uczestnikami organizacji (i to nie jednej). Wiele naszych ról wiąże się z pracą, którą realizujemy. Podejmując pracy przyjmujemy odpowiedzialność. Zachowujemy się tak jak się tego od nas oczekuje, gramy dobrze swoją rolę.
	tekstu	wymiar estetyczny. Język podstawą zrozumienia: tekst pierwotny i wtórny, tekst przemawia językiem żargonu, języka biurokraty, a może języka dostępnego dla wszystkich. Czy dokumenty są zrozumiałe tylko wewnątrz firmy, a może na zewnątrz? Analizujemy tekst z punktu zawartych w niej informacji. Trzeba nauczyć się czytać organizacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [22], [27], [39]

Należy mieć świadomość ograniczeń niektórych ze stosowanych do przedstawiania organizacji metafor. Korzystanie z metafor często jednak umniejsza, a nawet pomija istotne różnice między zestawionymi rzeczami w metaforze. Poznanie organizacji za pomocą metafor jest zatem częściowe. Samodzielnie żadna z przedstawionych metafor (tab.1.4) nie daje gwarancji zrozumienia wystarczającego do zbudowania na nim wiedzy o organizacjach. Niemniej jednak ich stosowanie poszerza wiedzę o organizacji i ułatwia przedstawianie występujących w niej zależności.

### Pytania kontrolne

1. Przedstaw główne spojrzenia na organizację, jakie można wyróżnić w nauce.
2. Zdefiniuj pojęcie organizacji i omów podstawowe jej ujęcia.
3. Przedstaw pojęciowy model organizacji M. Jo Hatch.
4. Przedstaw epoki rozwoju cywilizacji i główne ich zasoby w ujęciu Tofflera.
5. Omów organizację czasu przełomów.
6. Wymień podstawowych przedstawicieli klasycznych wpływów w organizacji i omów ich dorobek.
7. Wymień i omów perspektywy współczesnych wpływów w teorii organizacji.

<sup>10</sup> „Kolaż to technika, w której przedmioty i fragmenty przedmiotów (często będące reprodukcjami innych dzieł sztuki, jak np. pocztówki z muzeum) układa się razem, tworząc coś nowego: samodzielny przedmiot sztuki” [22, s. 69].

## 1. 2. Rodzaje i typy organizacji – ich cele. Formy prawno-organizacyjne i własnościowe – konsekwencje ekonomiczne i społeczne

### 1.2.1. Rodzaje i typy organizacji a ich zasadnicze cele

Organizacje są otwartymi systemami społeczno-technicznymi, zorientowanymi celowo i mającymi określoną strukturę. Ta prosta definicja nie wyczerpuje jednak, rzecz jasna, charakterystyki organizacji. Warto jest więc podać najistotniejsze, jak się wydaje, cechy przysługujące organizacji [30, s. 170]:

1. Tworzone są przez ludzi (z woli członków-założycieli lub na podstawie decyzji organu założycielskiego); stąd też bywają określane jako systemy samotwórcze – *naturalne* lub *sztuczne*.
2. Działają w nich ludzie oraz funkcjonują rzeczy (środki, zasoby lub aparatura, artefakty); dlatego nazywane są systemami *społeczno-technicznymi*.
3. Powołane są do realizacji celów swych uczestników oraz celów społecznych formułowanych w kategoriach rzeczowych, ekonomicznych, socjalno-bytowych, kulturowych, politycznych i innych; ich misją społeczną jest wytwarzanie dóbr lub usług materialnych bądź usług i wartości niematerialnych; dlatego mówi się, że są to systemy *celowe* lub celowo zorientowane.
4. Ze względu na cele i zadania następuje w nich podział pracy, funkcji, ról organizacyjnych oraz kształtuje się ich wewnętrzna struktura; dlatego nazywa się je systemami *ustrukturalizowanymi*.
5. Organizacje mają wyodrębniony człon kierowniczy, o określonych zadaniach, sterujący ich funkcjonowaniem i rozwojem; nazywany systemem *sterującym*.
6. Zdolne są do samodzielnego określania i modyfikowania celów oraz sposobów ich realizacji; są systemami *zachowującymi się rozmyślnie*.
7. Zdolne są do osiągania celów przy różnych warunkach początkowych i na różnej drodze; są *ekwifinalne*.
8. Utrwalają sposoby zachowania ludzi i zasady ich współdziałania (strukturę) w drodze formalizacji; co stanowi podstawę ich *instytucjonalizacji*.
9. Są względnie wyodrębnione z otoczenia; są systemami *otwartymi*.
10. Zdolne są do odnowy oraz do podnoszenia swego wewnętrznego uporządkowania; są systemami *samoreproduktywnymi* i *samodoskonalącymi* się.

Według L. Krzyżanowskiego przedstawione wyliczenie cech „...nie jest zupełne, w tym znaczeniu, że nie obejmuje wszystkich możliwych do wyróżnienia cech tych obiektów; nie

zakłada również żadnego uporządkowania tych cech...” [30, s. 171], lecz może koncentrować uwagę badaczy na pewnych zjawiskach i procesach zachodzących w organizacjach.

Właśnie zagadnienie złożoności rozwiązań, które mogą występować w organizacjach, a które to odpowiadają przedstawionym cechom, są poddane analizie w niniejszej części opracowania. Już krótka choćby analiza literatury przedmiotu, w tym aspekcie, wskazuje, że nie ma jednej, ogólnie uznawanej typologii organizacji.

Wielu autorów podjęło próbę wyróżnienia typów organizacji, posługując się różnymi kryteriami.

Najczęściej spotykany jest podział organizacji według roli, jaką spełniają w zaspokajaniu potrzeb społecznych (tzw. funkcji genotypowej albo celu zewnętrznego). Według tego kryterium można wyróżnić [4], [48]:

- organizacje gospodarcze (nastawione na zysk – ang. *profit organizations*);
- organizacje użyteczności publicznej: szkoły publiczne, instytucje kulturalne, naukowe (z reguły niedochodowe – *non-profit organizations*);
- organizacje administracyjne: państwowe i samorządowe;
- organizacje militarne i policyjne – tzw. „służby mundurowe” służące zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego oraz zewnętrznego;
- organizacje społeczne: partie polityczne, związki zawodowe, stowarzyszenia;
- organizacje religijne: kościoły, klasztory, związki wyznaniowe.

Należy podkreślić, że wyróżnione grupy nie są całkiem rozłączne. Na przykład: przychodnia lekarska może świadczyć porady w ramach systemu ubezpieczeń (nieodpłatnie), ale i w pełni płatne (przynoszące zysk); organizacja religijna może także prowadzić szkołę publiczną. Organizacje państwowe zaś, których cele związane są z wykonywaniem władzy państwowej, można dalej dzielić w sensie zarówno pozytywnym, jak i negatywnym. Jako „pozytywne” przyjmuje się instytucje rządowe (najwyższe urzędy państwowe, sejm i senat itp.) czy instytucje administracji publicznej (np. lokalne organa władzy państwowej), ale i organizacje militarne oraz społeczne (np. partie polityczne). Do „negatywnych” zaliczyć można te organizacje, które w jakikolwiek sposób przeciwstawiają się „pozytywnym” np. opozycyjne partie polityczne [31]. Takich przykładów można przytoczyć znacznie więcej. Oznacza to, że pomimo czytelnych różnic pomiędzy wyróżnionymi grupami typologii ich podział nie daje podstaw do głębszej analizy.

Inny, często cytowany podział organizacji, to typologia A. Etzioni’ego (za:[4]). Podstawą podziału jest typ relacji między ludźmi a organizacją, wyrażający się charakte-

rem władzy i jej podporządkowania uczestnikom organizacji. W typologii wyróżnia się organizacje [4]:

- przymusowe – władza oparta na przymusie (włącznie z przymusem fizycznym), gdzie uczestnicy nie identyfikują się z organizacją czy wręcz są nastawieni do niej wrogo; udział w nich nie zależy od woli członka (siły zbrojne, formacje obrony cywilnej, więzienie, obozy pracy itp.);
- utylitarne (instrumentalne) – władza wynika z możliwości dysponowania środkami na nagrody dla uczestników – np. organizacje gospodarcze, w których charakter uczestnictwa jest kalkulatywny czy utylitarny; możliwość realizacji potrzeb (uzyskania wynagrodzenia, nagrody) wpływa na uczestnictwo w organizacji;
- normatywne (ekspresyjne) – władza wynika z norm moralnych i przekonań ludzi – kościoły, partie polityczne itp., gdzie podporządkowanie się organizacji wiąże się z osobistym zaangażowaniem się jej członków.

W przedstawionej typologii wyróżnione grupy są rozłączne. Typ władzy w organizacji odpowiada relacjom podporządkowania uczestników organizacji. Spójność ta wyraźnie sprzyja organizacjom, są one, zdaniem autora typologii, bardziej efektywne od organizacji niespójnych (np. organizacji utylitarnej, w której uczestnicy przejawiają postawy alienacyjne) (za: [4]).

Przedstawione typologie organizacji wskazują na złożoność istniejącego „świata” organizacji. Organizacje różnią się między sobą. Można wyróżnić wiele jeszcze kryteriów ich podziału, na przykład [4, s. 40]:

- charakter otoczenia organizacji,
- stosowana technologia,
- cechy i struktura społeczna uczestników organizacji i charakter ich uczestnictwa,
- cechy struktury organizacyjnej,
- cechy podsystemu zarządzania<sup>11</sup>.

Ukazanie trudności w przedstawieniu jednorodnej, spójnej typologii organizacji skłania do zaprezentowania podmiotów, które działają w gospodarce rynkowej. W praktyce jest tak, że powszechnie mamy do czynienia z systemami społeczno technicznymi, celowymi, ustrukturalizowanymi itd., czyli, jak to wcześniej definiowano, z organizacjami, ale częściej używamy pojęć instytucja, przedsiębiorstwo, spółka czy firma.

---

<sup>11</sup> Przedstawione kryteria nie są jedynymi, jakie wyróżnia się w literaturze przedmiotu. Jako przykład można wskazać podział organizacji ze względu na powtarzalność realizacji celów: jednorazowe - (np. komitety) i powtarzalne - (realizują swoje cele co tydzień, miesiąc, rok) itp.

Przyjmując bardzo duże uproszczenie można byłoby przyjąć, że są to pojęcia powiązane ze sobą, ale trudno byłoby nazwać je synonimami<sup>12</sup>. Celowe jest więc pokazanie cech (atrybutów), które odróżniają te podmioty od siebie, co ma praktyczne znaczenie.

*Instytucja* to pojęcie, które w nauce o organizacji i zarządzaniu było rozpowszechnione przez prakseologów [29], [31], [72]. W ich rozumieniu instytucja jest szczególnym przypadkiem organizacji w znaczeniu rzeczowym [72, s. 51]. Według J. Zieleniewskiego rzeczy zorganizowane, złożone z zespołów ludzi i z ich aparatury, nazywane są instytucjami [72, s. 44, 85]<sup>13</sup>. Autor pojęcie to odnosi zarówno do pojedynczego człowieka, jak i grupy oraz zespołu, wskazując na specyfikę ich działań, np. zjawisko efektu organizacyjnego, powodzenia, stopnia zorganizowania czy wewnętrznych sprzeczności. W praktyce większość spotykanych przez nas organizacji jest więc instytucjami w przedstawionym znaczeniu.

*Przedsiębiorstwo* to pojęcie, które jest powszechnie używane w gospodarce rynkowej. Jak już przedstawiano w podrozdziale pierwszym przedsiębiorstwa powstały wraz z rozwojem stosunków towarowo-pięniężnych czy wręcz są one ich produktem. Jako *podmioty gospodarcze, wyodrębnione prawnie i ekonomicznie*, stanowiły zawsze i dalej stanowią kościec całego systemu gospodarczego [66].

W literaturze przedmiotu pojęcie przedsiębiorstwa nie jest jednak jednolicie definiowane i interpretowane.

W dużej mierze wynika to faktu, że przedsiębiorstwo jest w zainteresowaniu wielu nauk, głównie teorii ekonomii, nauk o organizacji i zarządzaniu, cybernetyki, socjologii i prawa. W teorii organizacji, jako dyscypliny naukowej nauk o zarządzaniu, można traktować przedsiębiorstwo „...jako kategorię organizacyjną, jednostkę zorganizowaną, szczególny przypadek instytucji, do której odnosi się sformułowane zasady racjonalnej organizacji” [66, s. 34]<sup>14</sup>. Na zróżnicowanie definicji przedsiębiorstwa wpływ ma również *ich usytuowanie w gospodarce i zakres samodzielności decyzyjnej* w zależności od ustroju polityczno gospodarczego oraz *bardzo duże zróżnicowanie przedsiębiorstw* (kryteriami podziałów przedsiębiorstw może być: forma własności - państwowe, spółdzielcze, komunalne, prywatne, mieszane; sposób funkcjonowania - na zasadach ogólnych, użyteczności

<sup>12</sup> Jako prawdziwe można przyjąć twierdzenie, że każde przedsiębiorstwo jest organizacją, natomiast wątpliwe jest twierdzenie odwrotne.

<sup>13</sup> Ta szczególność oznacza, że nie każde pojęcie organizacji może być odnoszone do instytucji.

<sup>14</sup> W każdej z przedstawionych dyscyplin występuje inne rozumienie pojęcia. Na przykład przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna to kapitał potrzebny do prowadzenia działalności przy pomocy pracowników najemnych na rachunek i ryzyko właściciela i wedle jego uznania, a jako kategoria prawna to podmiot obrotu cywilnego z prawem zawierania umów i zaciągania zobowiązań [47].

publicznej, funkcjonujące na podstawie odrębnych ustaw, spółki; wielkość - ze względu na obroty, ilość zatrudnionych, wartość majątku przedsiębiorstwa; struktura - jednozakładowe, wielozakładowe - holdingi, koncerny, kombinaty). Czynnikiem, który ma także wpływ na zróżnicowanie w definiowaniu pojęcia są *duże przemiany w przedsiębiorstwach* wynikające z rozwoju gospodarczego. Przedsiębiorstwa „...wkraczają w nowe obszary działalności, w których wcześniej nie występowały, jak edukacja, ochrona zdrowia, tworzenie i zarządzanie funduszami ...”[66, s. 35].

Przyjmując także pewne uproszczenia, można wskazać w literaturze przedmiotu, że występują trzy podstawowe sposoby definiowania przedsiębiorstwa: podmiotowe, przedmiotowe i funkcjonalne.

W znaczeniu *podmiotowym* pojęcie przedsiębiorstwa jest synonimem pojęcia przedsiębiorcy (wcześniej kupca i podmiotu gospodarczego). U podstaw podmiotowości przedsiębiorstwa leży wyjaśnienie prawnej jego odrębności.

Ujęcie podmiotowe było podstawą, na której opracowano polski *Kodeks Handlowy* z 1934 roku. Jego przepisy odnosiły się do kupców, osób, które prowadziły we własnym imieniu gospodarstwa zarobkowe, z wyjątkiem gospodarstw rolnych, leśnych, ogrodniczych, hodowlanych, rybnych, łowieckich i pszczelarskich oraz wykonywania tzw. wolnych zawodów. Kupcy prowadzący większe przedsiębiorstwa zarobkowe mieli obowiązek wpisać się do rejestru handlowego.

W warunkach gospodarki PRL kodeks ten był przeżytkiem. W roku 1964 nastąpiła modyfikacja powyższych przepisów. W zmodyfikowanym kodeksie pozostał zapis, że „...*spółka handlowa jest kupcem rejestrowym (art. 5) oraz że kupiec rejestrowy obowiązany jest wpisać się do rejestru (art. 6)* [47, s. 57].

Kolejna zmiana związana z podmiotowym ujęciem przedsiębiorstwa nastąpiła w ustawie o działalności gospodarczej z 1988 r., w której wprowadzono termin „*podmiot gospodarczy*”, skreślając określenia kupca i jednostki gospodarczej. Podmiotem gospodarczym mogła być osoba fizyczna, osoba prawna albo jednostka organizacyjna niemająca osobowości prawnej, utworzona zgodnie z przepisami prawa, jeżeli jej przedmiot działania obejmował prowadzenie działalności gospodarczej.

Pojęcie „*przedsiębiorcy*” zostało użyte po raz pierwszy w naszym prawie w ustawie z dnia 19 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji [82], a zdefiniowane między innymi w ustawie z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej [79]. Zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy przedsiębiorcą jest „*osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna niebędącą osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje*

*zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą*”. Przedsiębiorcą może być zatem człowiek (*natural person*), jak i twór sztuczny: jednostka organizacyjna – osoba prawna (*legal person*), której byt i funkcjonowanie opiera się jedynie na przepisach prawa. Wśród osób prawnych można wyróżnić osoby prawne gospodarcze (spółki kapitałowe, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych) i osoby prawne niegospodarcze / *not for profit* (fundacje, stowarzyszenia, związki zawodowe), które w zakresie wykonywanej działalności gospodarczej stają się przedsiębiorcami, a także państwowe osoby prawne (wśród których szczególną rolę odgrywają spółki Skarbu Państwa) i samorządowe osoby prawne (gminy, powiaty i województwa, będące ustawowymi osobami prawnymi oraz tworzone przez nie osoby prawne: komunalne spółki kapitałowe, spółdzielnie i stowarzyszenia). Przedsiębiorcą może być także jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, przede wszystkim spółki osobowe (jawna, partnerska, komandytowa i komandytowo-akcyjna), spółki kapitałowe (spółka z o.o. i spółka akcyjna) oraz wspólnota mieszkaniowa. Zgodnie z art. 4 ust. 2 tej ustawy przedsiębiorcami są także wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej (statusu przedsiębiorcy nie posiada zatem sama spółka cywilna). Wskazane osoby i jednostki organizacyjne mogą być uznane za przedsiębiorcę jedynie wtedy, kiedy prowadzą działalność gospodarczą w sposób prawnie niezależny (bez korzystania z cudzej podmiotowości prawnej) oraz bezpośrednio uzyskują prawa i obowiązki związane z tą działalnością (ponoszą z tytułu nawiązywanych stosunków prawnych pełną odpowiedzialność). Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, aby dostosować prawo polskie do przepisów unijnych, wprowadziła wśród ogółu przedsiębiorców pewną szczególną (kwalifikowaną) grupę przedsiębiorców, a mianowicie mikroprzedsiębiorców, małych przedsiębiorców i średnich przedsiębiorców.

W znaczeniu *przedmiotowym* pojęcie przedsiębiorstwo zostało zdefiniowane w ustawie z dnia 23 kwietnia 1964 r. (Dz. U. Nr 16, poz. 93 z późn. zm.)<sup>15</sup>. Zgodnie z art. 55 przedsiębiorstwo jest „*zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej. Obejmuje ono w szczególności: 1) oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa); 2) własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub rucho-*

---

<sup>15</sup> W tym znaczeniu pojęcie zostało ostatnio użyte w ustawie z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym [81].



mości; 3) prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych; 4) wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne; 5) koncesje, licencje i zezwolenia; 6) patenty i inne prawa własności przemysłowej; 7) majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne; 8) tajemnice przedsiębiorstwa; 9) księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej”. Ogólnie można powiedzieć, że przedsiębiorstwo w tym znaczeniu stanowi przedmiot określonych stosunków cywilnoprawnych, czynności prawnych i najszerzej rozumianej działalności gospodarczej.

W znaczeniu funkcjonalnym przedsiębiorstwo oznacza stałą i zawodową działalność gospodarczą [75]. Istotne dla zbudowania funkcjonalnego pojęcia przedsiębiorstwa pojęcie działalności gospodarczej zostało zdefiniowane w art. 2 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej [79], zgodnie z którym jest to „zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”. Pojęcie działalności gospodarczej jest także pojęciem prawa wspólnotowego. Przedsiębiorstwem w rozumieniu wspólnotowego prawa konkurencji jest każda jednostka zaangażowana w działalność gospodarczą, bez względu na jej status prawny oraz sposób finansowania<sup>16</sup>.

Występowanie wielu czynników czy ujęć, które należy uwzględnić przy definiowaniu pojęcia przedsiębiorstwa sprawia, że w literaturze przedmiotu brakuje jego jednolitej definicji, satysfakcjonującej zainteresowanych.

W niniejszym opracowaniu przyjęto więc, że przedsiębiorstwo „jest to jednostka (podmiot) prowadząca działalność gospodarczą, dążąca do zaspokojenia potrzeb innych podmiotów życia społecznego (osób i/lub instytucji) przez wytwarzanie produktów i/lub świadczenie usług, przy czym działalność ta jest motywowana chęcią uzyskania korzyści majątkowych i prowadzona samodzielnie na ryzyko właściciela czy właścicieli” [66, s. 37].

Pojęcie przedsiębiorstwa ma wiele, czasami nieodpowiadających jego istocie, synonimów. Na zakończenie rozważań dotyczących rodzajów i typów organizacji, przedstawiono te najpowszechniej stosowane.

<sup>16</sup> Polski ustawodawca wprowadził w krajowym porządku prawnym także pojęcie przedsiębiorcy publicznego. Jest nim „każde przedsiębiorstwo, na które władze publiczne mogą, bezpośrednio lub pośrednio, wywierać decydujący wpływ na mocy prawa własności do przedsiębiorstwa, finansowego uczestnictwa w przedsiębiorstwie lub na mocy przepisów, którym ono podlega” [80].

Często jako synonimu przedsiębiorstwa używa się słowa „*firma*”<sup>17</sup>. Jest to szerokie (*sensu largo*) rozumienie pojęcia firmy. Etymologicznie pojęcie pochodzi od włoskiego słowa „*firma*” = podpis. Oznacza ono zarejestrowaną nazwę, pod którą osoba fizyczna lub prawna prowadzi działalność gospodarczą [26], [66]. Zarówno znak firmowy, jak i nazwa są zarejestrowane, a ich używanie przez inne osoby zabronione. To jest prawne, ściśle (*sensu stricte*) rozumienie pojęcia firmy. Pojęcie w języku potocznym często oznacza przedsiębiorstwo produkujące wyroby lub świadczące usługi o dobrej jakości i reputacji u klienta. Należy podkreślić, że „*pod jedną firmą może funkcjonować wiele przedsiębiorstw, przy czym każde z nich musi mieć w nazwie i w logo jakiś element odróżniający je od innych przedsiębiorstw tej samej firmy*” [66, s. 36].

Synonimem używanym w mowie potocznej w odniesieniu do przedsiębiorstwa jest także słowo „*zakład*”. Używanie tego słowa w odniesieniu do przedsiębiorstwa jest jednak pewnym nadużyciem, pojęć tych nie należy ze sobą utożsamiać. Zakład jest kategorią terytorialną, organizacyjną i produkcyjną, natomiast przedsiębiorstwo – ekonomiczną i prawną [66]. Zakład najczęściej jest częścią przedsiębiorstwa i jako taka ma ograniczoną samodzielność decyzyjną i ograniczone kontakty z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Oczywiste jest, że każda z przedstawionych organizacji ma własny cel (własne cele), który wyznacza kierunek jej działalności. Już z samej definicji organizacji wynika, że jest to system celowy. Cele organizacji to z reguły „*wiązki*” wartości (produkcyjnych, społecznych itp.) przez nią realizowanych i odnoszących się do jej trwania, rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem [7]. Według A. Etzioniego najogólniej można je zdefiniować jako „*pożądaną stan spraw, które organizacja usiłuje zrealizować*” (za: [4, s. 58]).

Cele organizacji stanowią zbiór powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności. Jest to układ hierarchiczny – cele bardziej ogólne są kryterium oceny przy doborze i określaniu celów bardziej szczegółowych, cele szczegółowe są środkami w procesie realizacji celów wyższego rzędu. Może być tak, że cele organizacji oficjalnie deklarowane nie są celami rzeczywistymi (np. gdy organizacja nie zamierza ujawniać swoich zamiarów). Często zdarza się również, że cele rzeczywiste ulegają zmianie, gdyż tego wymaga zmieniające się otoczenie. W praktyce zarządzania daną organizacją jest więc tak, że kiedy należy określić jej konkretne cele, nie zawsze jest to możliwe.

---

<sup>17</sup> „*Firma (business) – organizacja gospodarcza będąca w stanie funkcjonować jako odrębna, samodzielna jednostka*” [26, s. 69].

W literaturze przedmiotu *„cele organizacji najczęściej, i nie zawsze do końca słusznie, utożsamiane są z funkcjami pełnionymi przez organizacje na rzecz otoczenia”* [7, s. 94]. Tak więc określając cele dla organizacji, większość z nas przyjmie, że przedsiębiorstwo „FSO” produkuje samochody, a w kopalni węgla wydobywa się węgiel – to są organizacje gospodarcze; w szkole wyższej studenci zdobywają wykształcenie – to organizacja użyteczności publicznej; w urzędzie skarbowym rozliczamy np. podatek od osób fizycznych – to organizacja administracji państwowej czy gdy nas okradną zgłaszamy to policji, a modlić się idziemy do kościoła itp. Mamy jednak świadomość, że takie określanie celów organizacji jest daleko idącym uproszczeniem. Realizowane funkcje nie są celem organizacji, a środkiem dla rzeczywistego celu.

Stanisław Sudoł uważa, że wyjściowe dla rozważań nad celami organizacji jest określenie czy należy dążyć do ustalenia jednego celu, czy kilku celów głównych. Doświadczenie gospodarcze wykazuje bowiem ujemne strony wielości celów [66, s. 65]:

- cele mają niejednakową ważność, dlatego gdy się chce wyrazić je syntetycznie, czy to na etapie wyznaczania, czy oceny realizacji, konieczne jest ustalenie hierarchii celów, posługiwanie się priorytetami niektórych z nich lub wagami statystycznymi,
- nieuchronne jest występowanie sprzeczności między celami; zwiększona realizacja jednego celu wiąże się ze zmniejszaniem realizacji innego celu<sup>18</sup>.

Według M. Bielskiego *„trudności związane ze zdefiniowaniem celów organizacji, a w szczególności z ustaleniem, jakimi celami rzeczywiście się ona kieruje, skłoniły niektórych autorów do wniosku, że jedynym uchwytnym i niebudzącym wątpliwości celem każdej organizacji jest przetrwanie i rozwój”*[4, s. 59]. Cel ten dotyczy każdej, a zatem niezależnie od rodzaju, typu czy formy prawno-organizacyjnej, organizacji.

Interesujący jest pogląd S. Sudoła, którego zdaniem zarówno przetrwanie, jak i rozwój powinny być uważane za cel wstępny (pośredni). Zdaniem autora przetrwanie może być uznane za cel główny jedynie w sytuacjach kryzysowych, gdy organizacji grozi upadek. Natomiast rozwój jest bardzo ważny w sytuacji istnienia silnej i rozwijającej się konkurencji [66]. Dla organizacji gospodarczej – wspomnianej „FSO” i innych – przetrwanie i rozwój zależy od tego, czy potrafią swoją funkcjonalną działalność „zamienić” w sukces finansowy. Można, upraszczając to, twierdzić, że celem organizacji gospodarczej jest maksymalny zysk. Na realizację tego celu wpływ ma przede wszystkim charakter rynku (poziom konkurencji, stopień otwartości gospodarki, kształt prawno-ekonomiczny in-

---

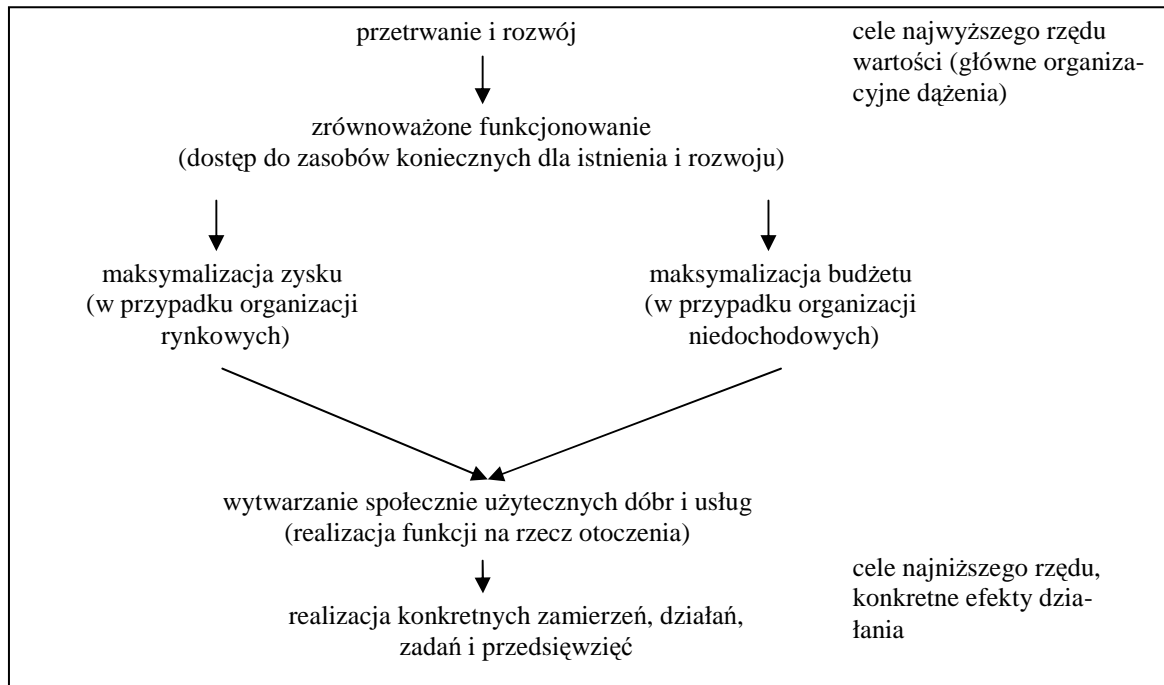
<sup>18</sup> Sprzeczność tak rozumiana dotyczy celów o charakterze konkurencyjnym. Gdy cele mają charakter neutralny lub komplementarny, to trudno jest mówić o występowaniu sprzeczności.

stytucji) i dziedzictwo kulturowe, kształtujące mentalność i oczekiwania społeczeństwa (postawy wobec pracy i bogactwa, modele konsumpcji, skłonność do współdziałania w zespołach, skłonność do ryzyka) [47].

Dla organizacji użyteczności publicznej – wspomnianej wyższej uczelni – przetrwanie i rozwój zależy od tego, czy pozyska wystarczającą ilość słuchaczy, za którymi idą środki finansowe w postaci dotacji budżetowych i/lub opłat za studia. Zdecydowana większość organizacji użyteczności publicznej nie ma takiej możliwości pozyskiwania środków finansowych jak szkoła wyższa. Żeby przetrwać publiczne szkoły czy szpitale, muszą pozyskać środki finansowe z budżetu publicznego (państwowego, regionalnego, lokalnego).

Także pozostałe organizacje – administracji państwowej, militarne czy religijne, by przetrwać i rozwijać się, muszą pozyskiwać środki finansowe z budżetu. Spełnienie tego celu zależy w dużej mierze od umiejętności przekonania stosownych władz o swojej społecznej niezbędności, wadze podejmowanych działań itp. W praktyce oznacza to nieustanną „grę” o środki budżetowe. Jest to tym trudniejsze, im bardziej złożone są czynniki, które ona obejmuje.

Według K. Bolesty-Kukułki hierarchię celów organizacji można przedstawić w postaci schematu.



Rys.1.9. Hierarchia celów organizacji

Źródło: [7, s. 98]

Brak jednomyślności autorów w określeniu celów organizacji może wskazywać na ewolucję ich poglądów. Coraz szerzej w ekonomicznej literaturze przedmiotu przyjmuje się, że celem współczesnych organizacji jest także maksymalizacja ich wartości rynko-

wej<sup>19</sup>. Może to w praktyce oznaczać, że „*celem wszelkich decyzji podejmowanych w firmach jest maksymalizacja korzyści osiągniętych przez ich właścicieli. Cel ten realizowany w sposób optymalny, jeżeli wartość firmy osiąga maksymalny w danych warunkach poziom*” [66, s. 70].

Wskazywane cele: dążenie do maksymalizacji zysku i do maksymalizacji wartości organizacji wspomagają się zatem. W dobie gospodarki rynkowej oznacza to, że rzeczywistym celem organizacji jest maksymalizacja jego wartości dla właścicieli (wspólników).

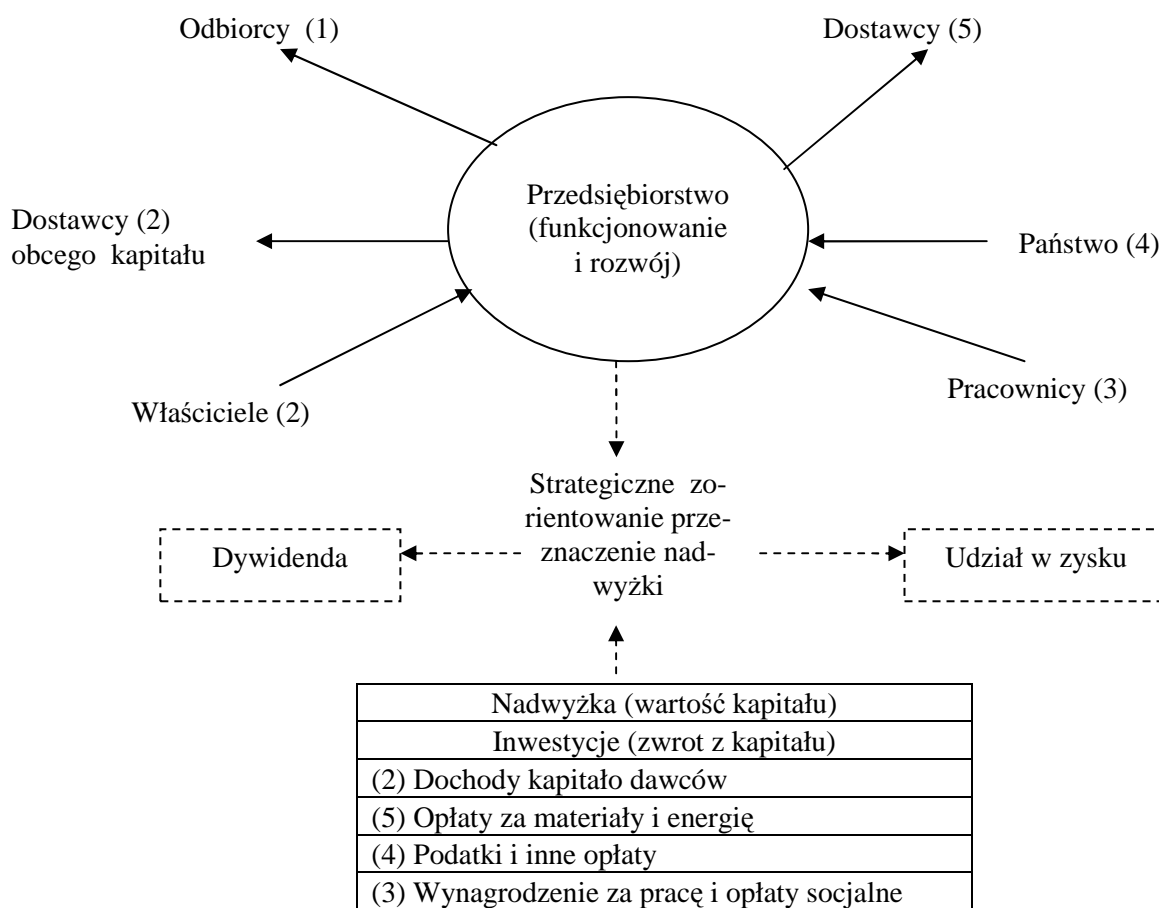
Cel ten mogą negować zwolennicy teorii, którzy uważają, że celem organizacji jest służyć społeczeństwu. Współcześnie nie realizuje się wyłącznie celów, które można nazywać egoistycznymi. Wynika to ze społecznej odpowiedzialności organizacji, które nie są wyłącznie instytucjami gospodarczymi, ale i społecznymi [66]. Teoria ta jest nadal dyskutowana. Są zarówno zwolennicy, jak i jej przeciwnicy.

W każdej organizacji występują strony zainteresowane powodzeniem w realizacji jej celów. Nazywa się ich stronami zainteresowanymi – interesariuszami (ang. stakeholders). Prototypem strony zainteresowanej jest właściciel czy akcjonariusz, ale są nimi także klienci, dostawcy, kooperanci, wierzyciele, banki, społeczność lokalna. W literaturze wyrażane są opinie, że organizacje „...*będą się w przyszłości w mniejszym stopniu troszczyć o interesy akcjonariuszy, natomiast bardziej będą dbać o współdziałanie ze wszystkimi współpracującymi instytucjami: dostawcami, odbiorcami, pracownikami, partnerami, zleceniobiorcami, klientami, konsultantami, audytorami, bankami, agendami rządowymi itd., czyli ze wszystkimi, którzy w jakimś stopniu korzystają z ich niezakłóconego, dobrego funkcjonowania*” [66, s. 72].

Zestawienie interesariuszy przedstawiono na rys. 1.10. Mogą oni wpływać na organizację, ale i ona może oczekiwać pomocy z ich strony, zwłaszcza w trudnych (kryzysowych) sytuacjach. Popierając koncepcję interesariuszy, podważa się twierdzenie, że najważniejszym celem organizacji jest maksymalizacja korzyści dla właściciela. Uważa się, że poza dobrem właścicieli (akcjonariuszy, udziałowców) celem organizacji muszą być także korzyści interesariuszy.

---

<sup>19</sup> W rozwiniętej gospodarce rynkowej organizacje narzucają sobie samoograniczenia w dążeniu do maksymalizacji zysku czy dążą do zysków zadowalających. Ważne staje się bowiem także pozyskiwanie nowych klientów i utrzymanie dotychczasowych w warunkach konkurencji, zdobywanie nowych rynków, staranie o dobrą opinię itp.



Rys. 1.10. Grupy interesów i generalne cele w organizacji

Źródło: [66, s. 73]

Są też i odmienne poglądy, w których główną uwagę zwraca się na fakt, że różni interesariusze żądają od organizacji realizacji innych celów. Uważa się więc, że jedynym obowiązkiem organizacji jest działanie na rzecz właścicieli, a nie interesariuszy. Czy jednak interesy właścicieli i interesariuszy są sprzeczne?

Według H. Albacha „...w perspektywie długookresowej w warunkach globalizacji gospodarki i silnej konkurencji antynomie między wartością dla akcjonariuszy i dla interesariuszy przestaje być problemem, a kierowanie się w działaniu tylko motywem wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa nie jest racjonalne„(za: [66, s. 74]). Współczesne organizacje nie tylko mają dbać o realizację celów właścicieli i naczelnej kadry kierowniczej, ale muszą się także liczyć z ogólniejszym interesem i uwzględniać go w swojej działalności. Polega to na trosce o odpowiednie warunki pracy, godziwe wynagrodzenie czy spełnianie potrzeb dających zadowolenie z pracy (wewnętrzna odpowiedzialność).

Niemniej istotne są działania związane z tworzeniem nowych miejsc pracy, ograniczaniem bezrobocia, dbaniem o ochronę środowiska itd. Jest to tzw. zewnętrzna odpowiedzialność społeczna, której realizacją jest uwzględnianie interesów partnerów na rynku

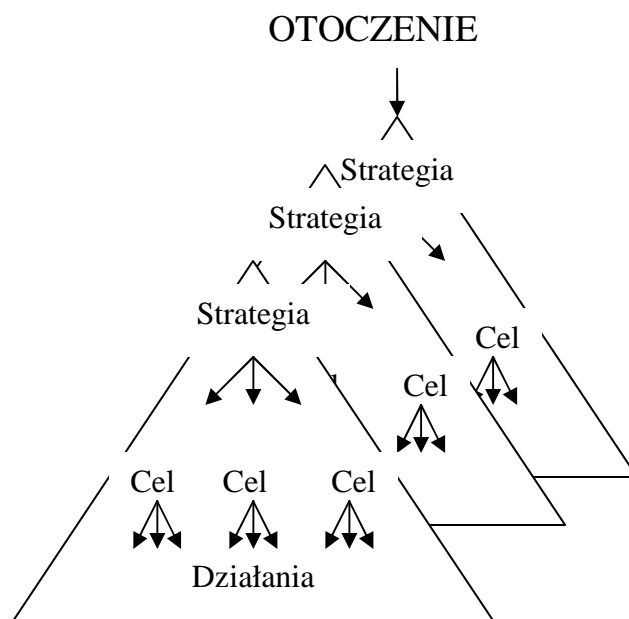
(dostawców, odbiorców, inwestorów i innych) oraz rozwiązywanie ważnych i trudnych problemów społecznych. Odpowiedzialność tę widzi się także w kategoriach etycznych, co nadaje nowego znaczenia celom organizacji.

Rzeczywistość organizacyjna jest więc taka, że określenie celu dla organizacji napotyka na wiele sprzeczności. Dla przykładu:

- akcjonariusze żądają zysków od kadry kierowniczej (właściciel),
- związki zawodowe oczekują podwyżek (wewnętrzna odpowiedzialność),
- obrońcy środowiska żądają np. ograniczenia emisji spalin w toku produkcji (zewnętrzna odpowiedzialność).

Interesy tych grup muszą być uwzględniane w celach organizacji. Prowadzi to do takiego podziału organizacji, aby jej poszczególne części mogły zająć się tymi wymaganiami i próbować je rozwiązywać (po kolei czy częściowo). Wiele sprzecznych, zmieniających się w czasie celów prowadzi do powstawania złożoności organizacyjnej.

Sytuację tę czytelnie przedstawia rysunek 1.11.



Rys. 1.11. Złożoność organizacyjna jako wynik sprzecznych i zmieniających się w czasie celów

Źródło: [22, s. 130]

Należy pamiętać, że niezależnie od tego, w jaki sposób zostaną rozwiązane problemy stojące przed organizacją, musi się ona pogodzić ze sprzecznościami, a przez to sama zawiera coraz więcej sprzeczności.

Trafne jest określenie B. Roka – organizacja jest zbiorem interesów tych, którzy są wewnątrz i na zewnątrz niej (za: [66]). Określanie celu dla organizacji jest złożone, to prawie zawsze kompromis. Przyjmując, że cel organizacji jest wypadkową celów różnych

stron w nim istniejących, można zgodzić się ze znanym powiedzeniem R.M. Cyerta i J.G. Marcha, że „organizacje nie mają celów, posiadają je tylko ludzie” (za: [66, s. 78]).

Podsumowując rozważania, warto podkreślić, że [66]:

- mimo różnych przekształceń celów organizacji, zysk jest nadal kategorią ekonomiczną i stanowi jeden z jej podstawowych celów;
- organizacje niewielkie skłonne są raczej do bieżącego maksymalizowania zysku;
- organizacje duże często odchodzą od bieżącego maksymalizowania zysku na rzecz powiększania rozmiarów organizacji i jej rozwoju (maksymalizacja wartości);
- najlepiej główny cel organizacja wyraża maksymalizowaniem dochodowości kapitału;
- koncepcja służenia społeczeństwu nie może ukierunkowywać działalności organizacji w konkurencyjnej gospodarce;
- realizując swoje cele, organizacja musi mieć świadomość swej społecznej odpowiedzialności;
- w przedsiębiorstwie występują różne grupy interesów, mające różne cele; zależy to w dużym stopniu od formy własności organizacji.

Cele organizacji i ich zależności można przedstawić następująco:



Rys. 1.12. Cele organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [7, s. 98], [66, s. 86]



### 1.2.2. Formy prawno-organizacyjne organizacji i ich wybór

Każda organizacja, aby móc funkcjonować, musi dysponować określonymi środkami rzeczowymi oraz środkami finansowymi. Możliwość dysponowania nimi nie jest jednak tożsama z ich własnością czy posiadaniem. Owe środki mogą być własnością [7]:

- a) jednostek lub spółek osób fizycznych (udziałowców);
- b) grup (np. w przypadku spółdzielni lub towarzystw akcyjnych);
- c) społeczności (państwowej, samorządowej).

Forma własności określa, kto inwestuje w działalność organizacji, czerpie z niej zyski i ponosi finansowe ryzyko. W sposób istotny wpływa na sposób zarządzania organizacją i bardzo często na sprawność jej funkcjonowania.

Formy własności mogą być następujące [47], [66]:

- **Własność prywatna:** prywatnym nazywa się organizacje niebędące własnością państwa, organów samorządowych czy spółdzielni; może należeć do osób fizycznych lub prawnych (właścicieli instytucjonalnych, w tym także organizacji społecznych).
  - 1) własność prywatna bez najmniejszej siły roboczej – nie ma podziału (konfliktów) pomiędzy właścicielami, menedżerami i pracownikami; podział funkcji ma charakter wtórny (funkcjonalny); wszystkie czynności traktowane są równorzędnie jako potencjalne źródła wzrostu zysku;
  - 2) organizacje prywatne jednoosobowe – następuje wyraźne wyodrębnienie dwóch czynników: kapitału i pracy; brak najmniejszej kadry menedżerskiej; właściciel i pracownicy mają przeciwstawne interesy i w długim okresie są w stałym konflikcie (dla pracowników płace to dochód, dla właścicieli – to koszt);
  - 3) organizacje prywatne jako własność na częściach ułamkowych (spółka jawna lub z o.o) – to własność będąca w dyspozycji kilku osób fizycznych; niewielka liczba właścicieli (do 10); przejrzysta struktura udziałów (precyzyjne określenie zakresu uprawnień); wyłączny udział we własności tzw. inwestorów aktywnych; najmna kadra menedżerska, która ma znikomą wpływ na kształtowanie celów organizacji (ich płace są jednak uzależnione od wyników działalności); problemy: konflikt płacowy pomiędzy menedżerami i pracownikami oraz forma czerpania dochodów przez właścicieli (wynagrodzenia lub udział w zyskach);
  - 4) organizacje prywatne jako własność na częściach ułamkowych (spółka akcyjna) – korporacja to spółka akcyjna, która jest zwykle organizacją dysponującą dużym kapitałem; ze względu na dużą skalę działalności gospodarczej następuje w niej rozbitcie na trzy grupy podmiotów: właściciele, menedżerowie, pracownicy; wła-

ściciele (jest ich dużo) dzielą się na: inwestorów aktywnych (znaczne udziały) oraz pasywnych (małe udziały); inwestorzy aktywni walczą o maksymalizację wpływów decyzyjnych (kontrolny pakiet akcji, zasiadanie w radach nadzorczych); inwestorzy pasywni zainteresowani są głównie czerpaniem dochodów z zaangażowanego kapitału (dywidendy, wartość akcji); menedżerowie są wybierani, kontrolowani i oceniani przez właścicieli, a ich głównym zadaniem jest „transmisja” celów ogólnych na cele szczegółowe; pracownicy mają odmienne interesy, ich wpływ na cele organizacji jest niewielki.

- **Spółdzielnia:** to dobrowolne i samorządne zrzeszenie o nieograniczonej liczbie członków (osób fizycznych lub prawnych), zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym. Spółdzielnia prowadzi działalność ukierunkowaną na zaspokajanie potrzeb zrzeszonych członków. Wszyscy członkowie, bez względu na posiadane udziały, mają równe prawo głosu i w jednakowym stopniu partycypują w zysku. Podstawą działania są: prawo spółdzielcze oraz statut spółdzielni. Organami spółdzielni są: walne zgromadzenie członków (lub ich przedstawicieli), rada nadzorcza i zarząd. Organizacje spółdzielcze występują w wielu dziedzinach działalności gospodarczej: produkcji, obrocie towarowym i usługach.
- **Spółka pracownicza:** to spółka zorganizowana prawnie w formie spółki akcyjnej lub z o.o. przypominająca spółdzielnię pracy (powrót do jedności kapitału i pracy), gdzie posiadaczami udziałów są tylko pracownicy.
- **Organizacje państwowe:**
  - 1) skarbu państwa: tworzone decyzjami naczelnych i centralnych organów administracji państwowej oraz wojewodów (będących tzw. organem założycielskim); akt utworzenia określa: nazwę, rodzaj, siedzibę i przedmiot działania; podlegają wpisowi do rejestru przedsiębiorstw i uzyskują osobowość prawną z chwilą wpisu; prawo wyodrębienia przedsiębiorstwa państwowe działające na zasadach ogólnych oraz użyteczności publicznej (w większości po 1989 r. przekształcone w przedsiębiorstwa samorządu terytorialnego); gospodarzem i zarazem decydem jest dyrektor powołany przez organ założycielski:
    - a) działające na podstawie ustawy o przedsiębiorstwie państwowym [77] – zarządzane w ramach tzw. samorządu pracowniczego – organami takiego przedsiębiorstwa są: ogólne zebranie pracowników (ich delegatów), rada pracownicza i dyrektor; taki podział sprzyja sporom kompetencyjnym i w dużej mierze przyczynił się do sytuacji schyłku rozwiązań;

- b) jednoosobowe spółki skarbu państwa – przekształcone w ramach komercjalizacji w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjne; działają na podstawie przepisów kodeksu spółek handlowych; nadzór sprawuje minister skarbu, występujący w roli zgromadzenia wspólników; w 1991 r. wprowadzono kontrakty menedżerskie o charakterze cywilnoprawnym, regulujące działalność zarządcy (osoba fizyczna lub prawna – firma zarządzająca);
- 2) stanowiące własność państwowych osób prawnych: powstają od 1990 r. w wyniku:
  - a) powołania przez organizację państwową innego przedsiębiorstwa (po wyłożeniu własnego kapitału – 100% akcji);
  - b) wyodrębnienia z dużych organizacji części – wydziałów lub komórek i czynienia z nich samodzielnych organizacji w formie spółek (100% akcji);
  - c) nabywania akcji (udziałów) innych prywatyzowanych organizacji skarbu państwa w celu powiększenia swego potencjału i wzmocnienia siły ekonomicznej;
  - d) zamieniania (konwersji) przez wierzycieli swych wierzytelności na akcje (udziały) niewypłacalnego przedsiębiorstwa;
- 3) z przewagą kapitału państwowego (skarbu państwa lub państwowych osób prawnych) – organizacje mieszane (spółki kapitałowe), powstałe po 1990 r. w okresie transformacji.
- **Organizacje samorządowe:** są własnością organów samorządu terytorialnego; mają charakter przedsiębiorstw użyteczności publicznej, są nastawione na świadczenie usług ludności, pełnią wobec społeczności lokalnych rolę służebną:
  - 1) gmin – określa się je przedsiębiorstwami komunalnymi, ich działalność jest oparta na przepisach prawnych dotyczących gospodarki komunalnej;
  - 2) powiatów – świadczą usługi użyteczności publicznej wyłącznie w skali ponadgminnej, nie określając ich formy prawnej;
  - 3) województw – mają formę spółki z o.o albo akcyjnej.

W zależności od formy własności różne organizacje podlegają stosownym, odrębnym regulacjom prawnym. Regulują one zarówno ogólne zasady ich funkcjonowania, jak i określają zasady zarządzania nimi czy tryb ich rejestrowania.
- Kodeks prawa cywilnego i normy prawa handlowego regulują przede wszystkim działalność spółek, ale także w mniejszym zakresie organizacji prywatnych (nie są one zo-

bowiązane do ujawniania swoich bilansów i stanów finansowych), spółek akcyjnych i spółdzielni (te mają taki obowiązek) czy samorządów (niezależnie od norm prawa samorządowego ich kontakty rynkowe regulują normy prawa cywilnego).

- Normy prawa administracyjnego regulują działalność organizacji państwowych.
- Wszystkie organizacje gospodarcze podlegają normom prawa finansowego.

## **Formy prawno organizacyjne organizacji**

### **Organizacja jednoosobowa (własności indywidualnej)**

Właścicielem jest jedna osoba fizyczna (bez względu na liczbę zatrudnionych pracowników), która ją prowadzi i reprezentuje oraz odpowiada za zobowiązania w sposób wyłączny i bez ograniczeń całym swoim majątkiem. Utworzenie tej organizacji nie wymaga spełnienia wymagań kapitałowych, a w sensie prawnym wystarcza, z reguły, zgłoszenie faktu działalności do rejestru. Podstawę prawną stanowi ustawa o działalności gospodarczej i kodeks cywilny. Forma ta znajduje zastosowanie głównie w małych i mikroorganizacjach, i jest najliczniejsza<sup>20</sup>.

### **Spółki**

Spółka to zrzeszenie osób i kapitału w celu prowadzenia działalności gospodarczej. W sensie prawnym jest to umowa między wspólnikami.

Spółki, ze względu na ekonomiczną podstawę tworzenia, dzieli się na:

- osobowe: cywilne, jawne, partnerskie, komandytowe (pełna odpowiedzialność za zobowiązania spółki);
- kapitałowe: z o.o, akcyjne (wspólnicy nie odpowiadają za zobowiązania spółki).

Spółki, ze względu na charakter odpowiedzialności, dzieli się na:

- cywilne: są prawnie regulowane kodeksem cywilnym; uwidaczniane w ewidencji działalności gospodarczej;
- handlowe: są prawnie regulowane kodeksem handlowym, zalicza się do nich spółki: jawne, partnerskie, komandytowe, z o.o, akcyjne; uwidaczniane są w Krajowym Rejestrze Sądowym.

### **Spółka cywilna**

Spółka cywilna jest najstarszą formą spółek i jedną z najbardziej rozpowszechnionych, powstaje w wyniku zawarcia przez partnerów umowy w formie pisemnej, określającej ta-

<sup>20</sup> Od 1 stycznia 2005 r. mikroorganizacją jest ten podmiot, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średnio rocznie mniej niż 10 pracowników, osiągnął roczny obrót netto nieprzekracza-

kie istotne postanowienia, jak: cel gospodarczy, czas trwania spółki, rodzaj i wysokość wkładów, zasady udziału wspólników w stratach i zyskach, zasady rozwiązania.

Podstawą prawną działania spółki cywilnej są przede wszystkim przepisy kodeksu cywilnego (art. 860-875), a także ustawa o swobodzie działalności gospodarczej<sup>21</sup>. Podkreślić należy, że żaden przepis nie przyznaje spółce cywilnej statusu osoby prawnej<sup>22</sup>. Spółka cywilna nie jest przedsiębiorcą, zaś status mają wyłącznie wspólnicy spółki cywilnej, uprawnieni i zobowiązani do prowadzenia spraw spółki [12, s. 31].

Podmiotem praw i obowiązków są wszyscy wspólnicy jako osoby fizyczne, którzy za zobowiązania spółki odpowiadają solidarnie całym swoim majątkiem (również osobistym). Oznacza to, że wierzyciele spółki mogą egzekwować z ich majątku prywatnego zobowiązania spółki w całości. Odpowiedzialność ta obejmuje nie tylko zobowiązania pieniężne, ale wszelkie zobowiązania, w tym z tytułu rękojmi czy gwarancji. Takie ukształtowanie odpowiedzialności wspólników jest konsekwencją tego, że spółka cywilna to tylko porozumienie wspólników, zobowiązanie do wspólnego działania w określonym celu, a nie odrębny podmiot obrotu gospodarczego. Warto o tym pamiętać, dobierając wspólników, bo nie można zmusić wspólnika do pracy, a wystąpić ze spółki lub ją rozwiązać można jedynie w przypadkach określonych w kodeksie cywilnym i w umowie spółki<sup>23</sup>.

### **Spółka jawna**

Spółka jawna, oparta na prawie handlowym, powstaje w wyniku umowy zawartej w formie pisemnej, podobnie jak spółka cywilna, ale w przeciwieństwie do niej podlega rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS)<sup>24</sup>.

W przypadku, gdy spółka cywilna rozbudowuje swoją działalność, a jej przychody wzrosną do określonej granicy, ma ona obowiązek przekształcenia się w spółkę jawną<sup>25</sup>. Spółka nabywa tzw. ograniczoną (ułomną) osobowość prawną, może zaciągać we własnym imieniu zobowiązania, nabywać prawa i ma zdolność sądową. Posiada wyodrębniony majątek, ale za zobowiązania spółki jawnej każdy ze wspólników odpowiada solidarnie

jący równowartości w złotych 2 milionów Euro. Mały przedsiębiorca może zatrudniać średnio rocznie nie więcej niż 50 pracowników, a średni nie więcej niż 250.

<sup>21</sup> Fakt jej zawarcia należy zgłosić w urzędzie skarbowym celem rozliczenia podatku od czynności cywilnoprawnych (do 14 dni od daty zawarcia umowy). Zawarcie umowy spółki nie jest równoznaczne z podjęciem działalności gospodarczej, w związku z czym wszelkie rejestracje - z wyjątkiem zarejestrowania spółki - mogą nastąpić dowolnie później w związku z późniejszym rozpoczęciem działalności.

<sup>22</sup> Osobą prawną jest taka jednostka organizacyjna, której ustawa wyraźnie przyznaje osobowość prawną. Osoby prawne wyróżnia to, że same odpowiadają za swoje zobowiązania [12].

<sup>23</sup> Wystąpienie ze spółki czy rozwiązanie (likwidacja) spółki nie zmniejsza odpowiedzialności wspólników.

<sup>24</sup> Formę spółki handlowej mają organizacje prowadzące działalność w większym wymiarze (powyżej 400 tys. Euro rocznego obrotu). Nie mają one osobowości prawnej, mają jednak tzw. „ułomną osobowość prawną” [66].

<sup>25</sup> W obecnie obowiązującym stanie prawnym, jeżeli przychody netto spółki cywilnej, w każdym z dwóch ostatnich lat obrotowych osiągnęły wartość 800 tys. Euro, to należy przekształcić ją w spółkę jawną [12].

całym swoim majątkiem. Taka odpowiedzialność wspólników ma na celu ochronę interesów wierzycieli spółki. Każdy wspólnik może prowadzić sprawy spółki i reprezentować ją na zewnątrz, bez uprzedniej uchwały wspólników, o ile one nie przekraczają zwykłych czynności spółki.

### **Spółka partnerska**

To spółka osobowa, zbliżona do spółki kapitałowej, wprowadzona w Polsce przez Kodeks Spółek Handlowych w 1999 r. (wszedł w życie w 2001). Tworzona jest przez wspólników – partnerów, w celu wykorzystania wolnego zawodu<sup>26</sup> w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą. Firma tej spółki powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera i dodatkowe oznaczenie, że chodzi o spółkę partnerską oraz określenie wolnego zawodu (bądź zawodów) wykonywanego w spółce.

Umowa spółki wymaga formy aktu notarialnego. Charakterystyczne dla umowy tej spółki jest to, że musi ona zawierać wskazanie partnerów, którzy godzą się odpowiadać nieograniczenie za zobowiązania spółki, a także wskazać na tych partnerów, którzy ją tylko reprezentują. Jednak ze względu na obciążenie zbyt dużym ryzykiem nieograniczonej odpowiedzialności solidarnej za błąd partnerów oraz osób zatrudnionych, przyjęte zostało w Kodeksie Spółek Handlowych wyłączenie odpowiedzialności partnera (wspólnika) w odniesieniu do zobowiązań spółki powstałych w związku z wykonywaniem wolnego zawodu przez pozostałych partnerów (art. 95 § 1).

### **Spółka komandytowa**

Spółka komandytowa, spółka osobowa oparta na prawie handlowym, powstała w wyniku umowy zawartej w formie aktu notarialnego. Spółka komandytowa stanowi w zasadzie formę pośrednią pomiędzy spółkami osobowymi a kapitałowymi. Spółka przewidziana jest dla wspólników o różnym potencjale kapitałowym. Wspólnicy dzielą się na komandytariuszy i komplementariuszy. Jako spółka osobowa ma na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą (wielkość przedsiębiorstwa jest obojętna), w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki odpowiada co najmniej jeden wspólnik bez ograniczenia (komplementariusz – ma pomysł), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza – ma kapitał) jest ograniczona. Komandytariuszem jest z reguły ten wspólnik, który finansuje przedsięwzięcie i odpowiada do wysokości sumy komandytowej, w praktyce najczęściej stanowiącej wartość wniesionego wkładu. Tylko komplementariusze mają peł-

---

<sup>26</sup> Partnerami w spółce mogą być osoby wykonujące następujące wolne zawody: adwokat, aptekarz, architekt, biegły rewident, broker ubezpieczeniowy, doradca podatkowy, księgowy, lekarz, lekarz stomatolog, lekarz weterynarii, notariusz, pielęgniarka, położna, radca prawny, rzecznik patentowy, rzeczoznawca majątkowy oraz tłumacz przysięgły.

ne prawo do prowadzenia spraw spółki i jej reprezentowania. Komandytariusze mają wgląd w księgi spółki i udzielają zgody w sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki.

### **Spółki kapitałowe**

Spółka kapitałowa (handlowa), rodzaj spółki, w której najważniejszym elementem jest majątek spółki (kapitał). Należy do nich spółka akcyjna i spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Od spółek osobowych wyróżnia je [66]:

- zmienny kapitał i skład osobowy,
- posiadanie osobowości prawnej,
- skierowanie odpowiedzialności za zobowiązania spółki na samą spółkę,
- wyodrębnienie majątku spółki,
- prowadzenie spraw spółki pośrednio przez wspólników i ukształtowanie praw i obowiązków wspólników wobec spółki w sposób zróżnicowany.

### **Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (z o.o.)**

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością to podstawowa i najczęściej spotykana forma prawna spółki prawa handlowego. Historycznie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością wykształciła się w końcu XIX wieku w Niemczech, w warunkach szybko rozwijającej się gospodarki przemysłowej, jako odpowiedź ustawodawcy na potrzeby przedsiębiorców stworzenia instrumentu prawnego umożliwiającego wyłączenie osobistej odpowiedzialności inwestora za ewentualne niepowodzenie rynkowe, a jednocześnie bardziej elastycznego od spółki kapitałowej w czystej formie, czyli spółki akcyjnej.

Zgodnie z kodeksem spółek handlowych, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym. Nie może być zawiązana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Opiera się na koncepcji zaangażowania kapitałowego wspólników i ich odpowiedzialności ograniczonej do wkładu w majątek spółki. Władzami spółki z ograniczoną odpowiedzialnością są: zgromadzenie wspólników (podejmuje decyzje we wszystkich sprawach spółki), zarząd (organ wykonawczy) oraz rada nadzorcza lub komisja rewizyjna (organy nadzorcze).

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, według prawa polskiego spółka kapitałowa utworzona w rezultacie zgromadzenia przez wspólników (udziałowców) kapitału zakładowego w wysokości co najmniej 50 tys. zł, który może być pokryty w formie gotówki lub wkładami niepieniężnymi (aportami) dzieli się na tzw. udziały. Udziały mają

charakter wyłącznie imienny i stanowią potwierdzenie nabycia praw wspólnika. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością powoływana jest na podstawie aktu notarialnego i nabywa osobowość prawną z chwilą zarejestrowania w Krajowym Rejestrze Sądowym (w rejestrze przedsiębiorców). Wpis ten ma więc charakter konstytutywny. Jako osoba prawna odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem. Odpowiedzialność udziałowców jest ograniczona do wysokości wniesionych wkładów [12]. Specyficznym polskim rozwiązaniem jest możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności za zobowiązania spółki członków jej zarządu, jeśli nie zgłoszą w odpowiednim terminie wniosku o upadłość spółki (przy czym możliwość ta podlega pewnym obostrzeniom).

Jest to kapitałowa spółka prawa handlowego, choć istotny wpływ na jej funkcjonowanie mają elementy osobowe. W tym kontekście należy wymienić przede wszystkim prawo do informacji i kontroli działalności spółki przez wspólników, brak wymogu ustanowienia rady nadzorczej w spółkach o kapitale zakładowym nieprzekraczającym 500.000 PLN i ilości wspólników mniejszej niż 25, możliwość gromadzenia kapitału poprzez nałożenie na wspólników obowiązku dopłat [12], [66].

### **Spółka akcyjna**

Spółka akcyjna to rodzaj spółki kapitałowej. Przyjmuje się, iż jest to właściwa – „czysta” spółka kapitałowa, której kapitał zakładowy podzielony jest na akcje<sup>27</sup>. Spółki akcyjne zamiast podania pełnej nazwy mogą używać skrótu S.A. [75, art. 305]<sup>28</sup>. Zawiązać spółkę akcyjną może jedna albo więcej osób w celu nie tylko gospodarczym. Spółka posiada osobowość prawną. Wyłączona jest osobista odpowiedzialność akcjonariuszy za zobowiązania spółki, ryzyko ponoszą jedynie do wysokości wniesionego kapitału oraz czerpią zyski (np.: w postaci dywidendy proporcjonalnie do wysokości posiadanych udziałów). Spółkę charakteryzuje fakt nabywania kapitału przez emitowanie i sprzedaż akcji na giełdzie, dzięki czemu możliwa jest łatwa kumulacja kapitałów wielu osób lub firm. Kapitał zakładowy składa się z wkładów założycieli, którzy otrzymują akcje (możliwe etapowe pokrywanie kapitału zakładowego - jest na to 1 rok, do założenia spółki potrzebne 25%). Minimalny kapitał akcyjny wynosi 500 000 zł, a wartość nominalna akcji to minimum 1 gr.

Spółka nabywa osobowość prawną z chwilą zarejestrowania w Krajowym Rejestrze Sądowym (w rejestrze przedsiębiorców). Wpis ten ma więc charakter konstytutywny. Z chwilą zawiązania spółki, tj. objęcia akcji przez akcjonariuszy, powstaje spółka akcyjna w organizacji. Wyróżnia się akcje: imienne i na okaziciela, aportowe i gotówkowe, zwykłe i

---

<sup>27</sup> Akcja to papier wartościowy świadczący o nabyciu praw w spółce.

<sup>28</sup> Jednak pod względem ortograficznym poprawny jest skrót SA, którego nie dopuszcza kodeks.



uprzywilejowane (co do prawa głosu, dywidendy, podziału majątku itp.). Są one niepodzielne, cena emisyjna nie może być niższa od nominalnej.

Organami spółki, podobnie jak w spółce z o.o, są: zarząd (powołany max. na 5 lat, reprezentuje spółkę na zewnątrz i prowadzi jej sprawy; członkowie zarządu mogą być powoływani na kolejne kadencje), rada nadzorcza (min. 3 członków, w sp. publicznych min. 5, powoływanych i odwoływanych przez zgromadzenie akcjonariuszy, wykonuje stały nadzór); walne zgromadzenie. Na członkach zarządu ciąży tzw. „zakaz konkurencyjny”.

### **Specyficzne rodzaje spółek**

Przedstawione formy prawno-organizacyjne spółek mają charakter rozwiązań wzorcowych, prawnie dopuszczonych i obowiązujących. W niektórych sytuacjach występują możliwości odstępstw od tych rozwiązań. Dopuszcza to polski system prawny.

**Spółka jednoosobowa** – najczęściej występująca, to forma spółki kapitałowej. Należy podkreślić, że przepisy prawa dopuszczają utworzenie takiej spółki tylko odnośnie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjnej<sup>29</sup>. Tworzenie jednoosobowych spółek akcyjnych przewidziane jest dla skarbu państwa oraz związków samorządu terytorialnego i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. Podmioty zagraniczne muszą tworzyć na terenie Polski wyłącznie spółki kapitałowe [47].

Kodeks spółek handlowych wprowadził także pojęcie **spółki komandytowo-akcyjnej**. Jest to spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz) i co najmniej jeden jest akcjonariuszem. Główną więc różnicą między spółką komandytową a komandytowo-akcyjną jest nabywanie kapitału przez emitowanie akcji [66].

### **Wybór prawno-organizacyjnej formy organizacji**

Forma prawno-organizacyjna to określony zestaw regulacji prawnych i własnościowych wyznaczających sposób funkcjonowania organizacji. To pewien wzorzec organizacji, które mogą funkcjonować w gospodarce rynkowej i które są dopuszczone do prowadzenia działalności.

Każdy, kto myśli o uruchomieniu działalności, musi zdecydować i wybrać określoną formę prawno-organizacyjną organizacji, zdecydować, jaka najbardziej nadaje się do przewidywanego rodzaju działalności czy potencjalnej wielkości przedsiębiorstwa. Alter-

---

<sup>29</sup> Niedozwolone jest ponadto tworzenie spółki jednoosobowej z ograniczoną odpowiedzialnością przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

natywność wyboru odnosi się do formy prawno-organizacyjnej i formy własności. Różnorodność – w sensie liczby wzorców prawno-organizacyjnych organizacji, ogólność – w sensie możliwości indywidualizacji rozwiązań ekonomicznych i organizacyjnych, swoboda wyboru formy – w sensie dowolności wyboru formy przez podmiot podejmujący działalność gospodarczą – świadczą o możliwościach systemu prawnego państwa, który to kreuje różne formy prowadzenia działalności gospodarczej [47].

W przypadku wyboru formy prawno-organizacyjnej warto wziąć pod uwagę [47]:

1. Wymagania założycielskie – analizując je, rozpatruje się czy: jest przy założeniu przedsiębiorstwa przymus prawny, czy nie, dotyczący zawarcia umowy notarialnej; jest konieczne uwidocznienie przedsiębiorstwa w ewidencji działalności gospodarczej lub w rejestrze handlowym; jest konieczność ujawnienia nazwisk przedsiębiorców w nazwie przedsiębiorstwa; są wymagania dotyczące liczby wspólników; jest konieczność systematycznego ujawniania wyników działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.
2. Analizę zakresu odpowiedzialności majątkowej i ryzyka kapitałowego – zakres odpowiedzialności i ryzyka uczestników przedsięwzięcia jest mniejszy w spółkach cywilnych niż w jawnych, komandytowych, z o.o. czy akcyjnych; przedsiębiorca musi rozstrzygnąć co woli – mniejszy czy większy zakres odpowiedzialności; mniejsi ryzykanci wybierają formy prawno-organizacyjne z ograniczoną odpowiedzialnością.
3. Analizę możliwości finansowania działalności eksploatacyjnej i inwestycyjnej – rygory kapitałowe mogą być powodem wyboru różnych form prawno-organizacyjnych; z reguły wybiera się formy niemające wymagań kapitałowych przy założeniu przedsiębiorstwa.
4. Zakres kierowania i sposoby kontrolowania firmy – zakres kontroli jest największy w przedsiębiorstwie własności prywatnej.
5. Obciążenia podatkowe – każdy przedsiębiorca rozpatruje, jak rezultaty działalności przedsiębiorstwa są opodatkowane; w przedsiębiorstwach jednoosobowej własności prywatnej i spółkach osobowych opodatkowaniu podlega bezpośredni dochód przedsiębiorstwa, w spółkach kapitałowych i spółdzielniach opodatkowany jest dochód przedsiębiorstwa (opodatkowanie pierwotne) oraz dochód przedsiębiorców w postaci dywidendy (opodatkowanie wtórne).

Oprócz tego rozpatruje się, w konkretnych przypadkach, takie czynniki jak: problemy dziedziczenia, możliwość upłynnienia udziałów, trwałość formy prawno-organizacyjnej. Przedsiębiorca zanim zaryzykuje, przeprowadza dokładną analizę form

prawno-organizacyjnych i wybiera tę, najodpowiedniejszą do celów, zakresu działalności i spodziewanych warunków, prawno-organizacyjną formę działalności.

Zestawienie spółek i ich wybranych cech zawiera poniższe zestawienie (tab. 1.5).

Tab. 1.5. Zestawienie spółek i ich najważniejszych cech

	CYWILNA	JAWNA	KOMAN- DYTOWA	PART- NERSKA	KOMAN- DYTOWO- AKCYJNA	Z.O.O	AKCYJNA
RODZAJ SPÓŁKI	cywilna	osobowa	osobowa	osobowa	osobowa	kapitałowa	kapitałowa
OSOBO- WOŚĆ PRAWNA	nie posiada	nie posiada	nie posiada	nie posiada	nie posiada	posiada	posiada
ZAŁOŻY- CIELE	min.2 osoby	min. 2 osoby fizyczne lub prawne	min. 2 osoby fizyczne lub prawne	min.2 osoby fizyczne, które mu- szą mieć uprawnien- ia do wykony- wania wolnego zawodu	min. 2 osoby fizyczne lub prawne	min. 1 osoba fizyczna lub prawna	min. 1 osoba fizyczna
CEL	prowadze- nie dzia- łalności w mniejszym rozmiarze	prowadze- nie dzia- łalności w większym rozmiarze	prowadze- nie dzia- łalności pod własną firmą	w celu wykony- wania wolnego zawodu w spółce prowadzo- nej pod własną firmą	prowadze- nie dzia- łalności w dużym rozmiarze	prowadze- nie dzia- łalności gospodar- czej, a także dla każdego dopusz- czalnego celu	prowadze- nie dzia- łalności gospodar- czej, a także dla każdego dopusz- czalnego celu
ODPO- WIEDZIAL- NOŚĆ	każdy wspólnik odpowiada solidarnie za zobow- iązania spółki, bez ogranicze- nia całym swoim majątkiem	każdy wspólnik odpowiada za zobow- iązania spółki, bez ogranicze- nia całym swoim majątkiem solidarnie z pozosta- łymi wspólni- kami oraz ze spółką	bez ogra- niczeń co najmniej jeden komple- mentar- iusz, a odpowie- dzialność co naj- mniej jednego komandy- tariusza ograniczo- na	partner nie ponosi odpowie- dzialności za zobow- iązania powstałe w wyniku wykony- wania przez po- zostałych partnerów wolnego zawodu	odpowiada bez ogra- niczeń co najmniej jeden komple- mentar- iusz, co najmniej jeden ak- cjonariusz nie odpo- wiada za zobowią- zania	odpowie- dzialność spółki do wysokości kapitału	odpowiada spółka do wysokości kapitału akcyjnego, akcjonar- iusz nie jest odpowie- dzialny za zobowią- zania spół- ki
MIN. WARTOŚĆ KAPITAŁU	brak	brak	brak	brak	50 000	50 000	500 000
MIN. WARTOŚĆ UDZIAŁU	brak	brak	brak	brak	brak	50 zł	1 gr.
UMOWA	forma pisemna	forma pisemna	forma aktu notarialne- go	forma aktu notarialne- go	statut (akt) notarialny	brak	brak

Źródło: opracowanie własne

## Pytania kontrolne

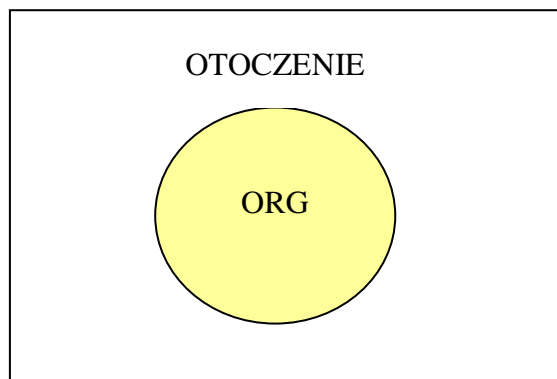
---

1. Wymień i omów podstawowe typy organizacji (wg funkcji genotypowej).
2. Zdefiniuj pojęcie przedsiębiorstwa i omów trzy podstawowe sposoby definiowania (podmiotowe, przedmiotowe i funkcjonalne).
3. Jaka jest różnica pomiędzy firmą a przedsiębiorstwem.
4. Przedstaw hierarchię celów organizacji.
5. Na czym polega społeczna odpowiedzialność organizacji.
6. Wymień i omów podstawowe formy własności organizacji.
7. Przedstaw podstawowe formy prawno-organizacyjne organizacji i jedną z nich omów.

### 1. 3. Otoczenie organizacji

#### 1.3.1. Pojęcie otoczenia organizacji

Według M. Hatch w nowoczesnych teoriach organizacji otoczenie organizacji uważa się za byt leżący poza jej granicami. Przedstawia to rysunek 1.13.



Rys. 1.13. Organizacja w otoczeniu

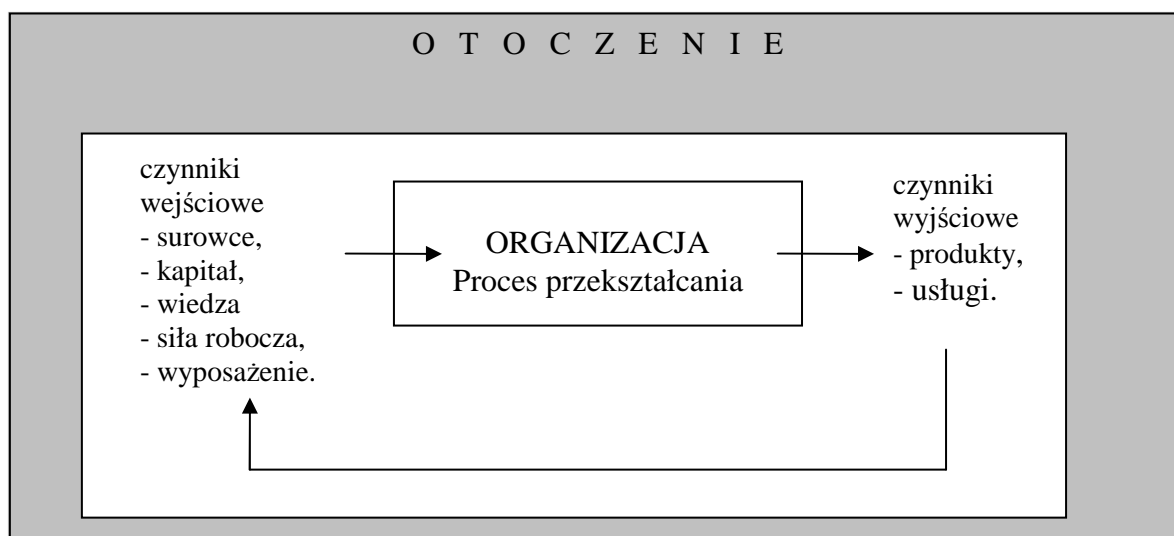
Źródło: [22, s. 77]

Otoczenie otacza organizację, a „to proste rozróżnienie przedstawia organizację jako obiekt zanurzony w większym systemie” [22, s. 77]. Ricky W. Griffin, w ujęciu postmodernistycznym, porównuje organizację do pływaka przekraczającego rzekę, a otoczenie do rzeki. Pływak musi „...przed wplynięciem ocenić szybkość prądu, przeszkody, a także odległość. Jeśli oceni te elementy właściwie, dotrze do zamierzonego miejsca na drugim

brzegu rzeki. Jeśli jednak zrozumie je niewłaściwie, może wylądować zbyt daleko, w dół lub w górę od punktu zamierzonego” [18, s. 101].

Ta bardzo czytelna, metaforyczna analogia wskazuje, że istnieją bardzo silne zależności pomiędzy tymi bytami. Organizacja jest systemem otwartym i związek pomiędzy organizacją i otoczeniem jest zdecydowanie większy, niż można to wyczytać z rysunku. Otoczenie wpływa na wyniki działań organizacji, która żeby trwać i rozwijać się, musi rozumieć podstawowe elementy swego otoczenia i dostosowywać się do ich wymagań. Organizacja ze swej strony nie ma pewności, jakie będą to wymagania, gdyż otoczenie nieustannie się zmienia. Jest dynamiczne, stanowi więc nieustanne dla niej zagrożenie.

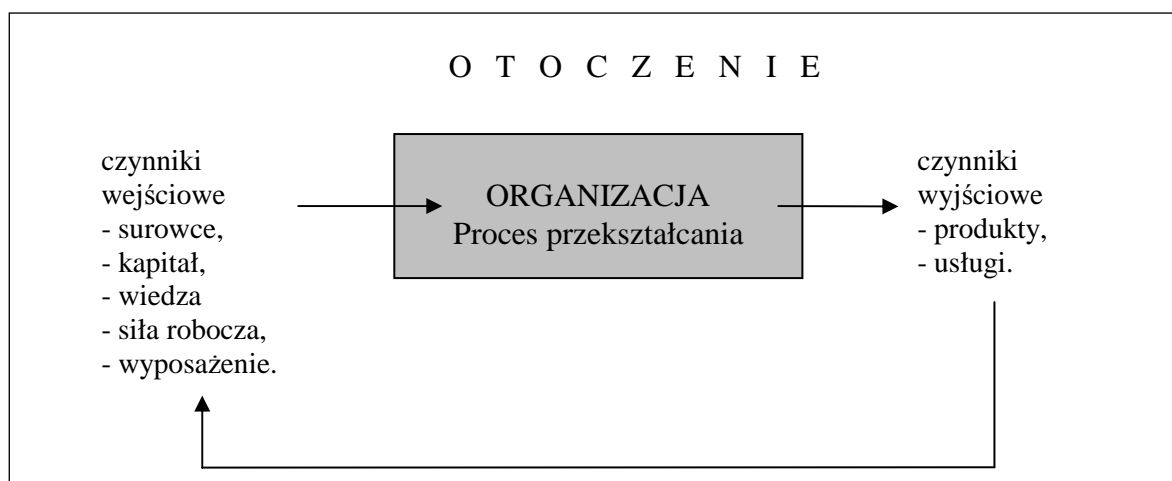
W teorii organizacji rozumienie otoczenia podlegało pewnej ewolucji. Wydaje się, że w perspektywie klasycznej otoczenie było marginalizowane, a organizacja miała charakter systemu zamkniętego [22]. Robotnik ówczesnej organizacji, przypisany do swego miejsca pracy, był „niezmienną częścią maszynierii organizacyjnej”, ściśle zaprogramowanej, ujętej w instrukcje i procedury. Potrzeby klientów, a więc otoczenia były traktowane jako oczywiste, ale dające się łatwo kształtować. Otoczenie było stabilne i łatwe do przewidzenia [52]. Rysunek 1.14 jest dobrym tego przykładem.



Rys. 1.14. Organizacja jako system zamknięty

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 37]

W ujęciu modernistycznym organizacja przedstawiana jest jako system otwarty. Każdy system ma swoje podsystemy i jest zarazem podsystemem większego systemu. Tak więc stosując teorię systemów w teorii organizacji, można wskazać organizację jako system, a otoczenie jako nadsystem organizacji (rys. 1.15).



Rys. 1.15. Organizacja jako system otwarty

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 37], [22, s. 53]

Zależność organizacji od otoczenia jest czytelna. Organizacja przyjmuje takie rozwiązania struktur organizacyjnych i podejmuje takie działania, które są w głównej mierze wynikiem zrozumienia potrzeb i wpływów otoczenia. W podejściu przyjmuje się, że istnieją zarówno granice organizacji, jak i otoczenia. W organizacji modernistycznej mają one charakter umowny i dotyczą raczej procesów i zachowań niż obiektów fizycznych. Można wręcz mówić o ich zacieraniu. Niemniej jednak one istnieją, wskazują na autonomię organizacji i pokazują źródła jej zasileń oraz możliwości dystrybucji jej wytworów.

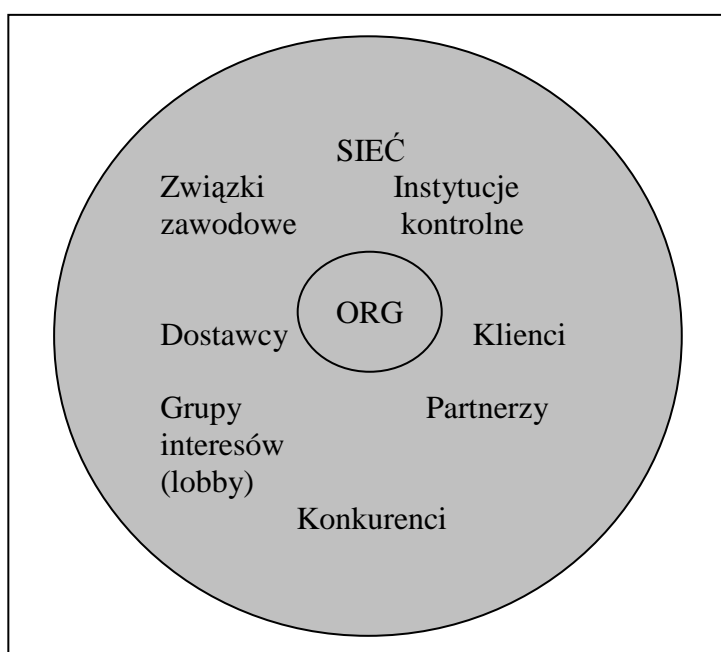
W perspektywie symboliczno-interpretacyjnej otoczenie postrzegane było jako konstrukt społeczny. Powstaje ono w efekcie zbierania i analizowania danych i informacji o otoczeniu oraz jako skutek decyzji podejmowanych na podstawie tej analizy (*teoria ustanowienia*), co prowadzi do dalszego jego konstruowania (*teoria społecznej konstrukcji*). Otoczenie jako konstrukcja teoretyczna wywołuje skutki materialne, lecz ma przede wszystkim charakter symboliczny, a „jego znaczenie wewnątrz organizacji wywodzi się z nadawanych mu interpretacji” [22, s. 77].

Perspektywa postmodernistyczna umożliwia różne podejścia do otoczenia. Takim podejściem jest „ujmowanie podziału na organizację i otoczenie zgodnie z wyobrażeniem organizacji bez granic oraz wprowadzenie nowych form organizacyjnych, takich jak model sieci i organizacja wirtualna” [22, s. 77]. Krytykuje się także te modernistyczne ujęcia organizacji i jego otoczenia, w których dążenie do zdobycia przewagi rynkowej usprawiedliwia eksploatację ograniczonych zasobów naturalnych, zapominając o etycznej odpowiedzialności organizacji w odniesieniu do środowiska.

Wszystkie te podejścia występują w literaturze przedmiotu, mimo to ewolucja rozumienia otoczenia daje się zauważyć w różnych, modelowych jego ujęciach.

### 1.3.2. Sieć międzyorganizacyjna

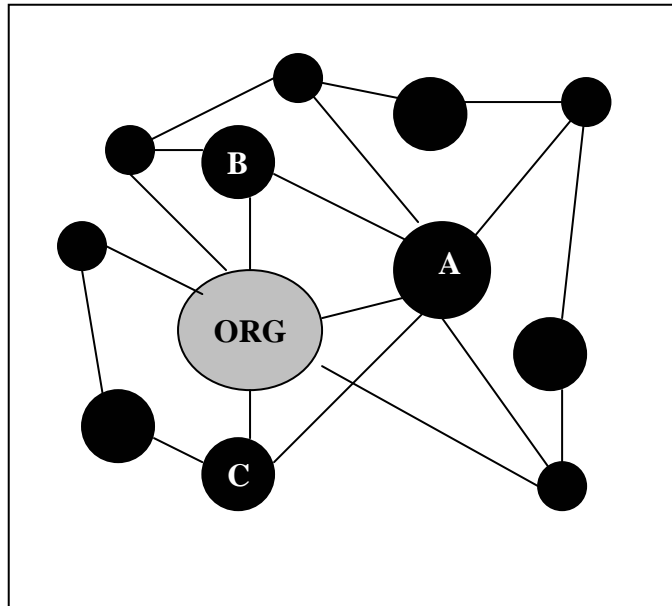
Jest oczywiste, że każda organizacja wchodzi w różne interakcje z elementami swego otoczenia. Umożliwiają one pozyskiwanie surowców i kapitału, zatrudnianie nowych pracowników czy rozwijanie bazy technicznej. Organizacja zabiega także o właściwe interakcje wyjściowe, tzn., że oddziałuje na swoich klientów. Do zakresu interakcji zalicza się także te działania elementów otoczenia, które regulują i nadzorują interakcje wejściowe i wyjściowe (np. takich czynników, jak dystrybutorzy, agencje reklamowe, związki zawodowe, urzędy państwowe). Wszystkie tworzą sieć międzyorganizacyjną (rys.1.16).



Rys. 1.16. Organizacja w centrum sieci organizacji wchodzących w interakcje i konkurujących ze sobą

Źródło: [22, s. 79]

Sieć międzyorganizacyjna, przedstawiona na rysunku 1.16, składa się z siedmiu elementów: związki zawodowe, instytucje kontrolne, dostawcy, klienci, grupy interesów, partnerzy i konkurenci. W wielu przypadkach wymienione elementy stanowią swoiste agregaty elementów otoczenia, inne organizacje. Instytucjami kontrolnymi są między innymi urzędy podatkowe, skarbowe, celne. Grupy interesów to ludzie, grupy ludzi czy też organizacje, które próbują wpływać na działania organizacji (np. ekologodzy, grupy konsumenckie, ośrodki ważnych interesów). Przedstawiona sieć ma w istocie bardziej złożony charakter. Trudno jest określić rangę organizacji, interakcje mogą mieć zarówno charakter wielostronny, jak i jednostronny, mogą też nie występować (rys.1.17).



Rys. 1.17. Wyważone spojrzenie na sieć międzyorganizacyjną  
Źródło: [22, s. 79]

Rysunek przedstawia usytuowanie wszystkich elementów sieci wobec siebie. Rangę danej organizacji można określić na podstawie liczby jej powiązań (odwzorowującymi kanały przepływu zasobów, informacji, możliwości i wpływów) z innymi elementami sieci, do której należy. Zdaniem M. Hatch „*spojrzenie z punktu widzenia sieci wymaga wrażliwość na różnorodność i złożoność interakcji stanowiących podstawę zorganizowanych działań w otoczeniu*” [22, s. 79].

Jednym z najtrudniejszych problemów w dokonaniu analizy sieci jest określenie jej racjonalnych granic. Można twierdzić, że większość elementów sieci jest systemami otwartymi. Problemem jest, które elementy wyeliminować, by stworzyć sieć. By uniknąć takiej dowolności, menedżerowie, tworząc sieć międzyorganizacyjną, ustawiają swoją organizację w centrum sieci, następnie dodają organizacje współpracujące (bezpośrednie interakcje), a na końcu konkurencyjne. Pozostałe elementy sieci (dalsze organizacje, interakcje kolejne itp.) dodaje się w miarę możliwości. Tworzenie złożonej, przedstawiającej realne powiązania danej organizacji z innymi, jest dosyć trudne, ale może mieć swój aspekt praktyczny, gdyż jak zauważa M. Hatch, „*z punktu widzenia zarządzania najważniejszą trudnością jest to, że bardziej wyważone wyobrażenie Siecinie daje się natychmiast przekładać na plany działania kierownictwa*” [22, s. 80].

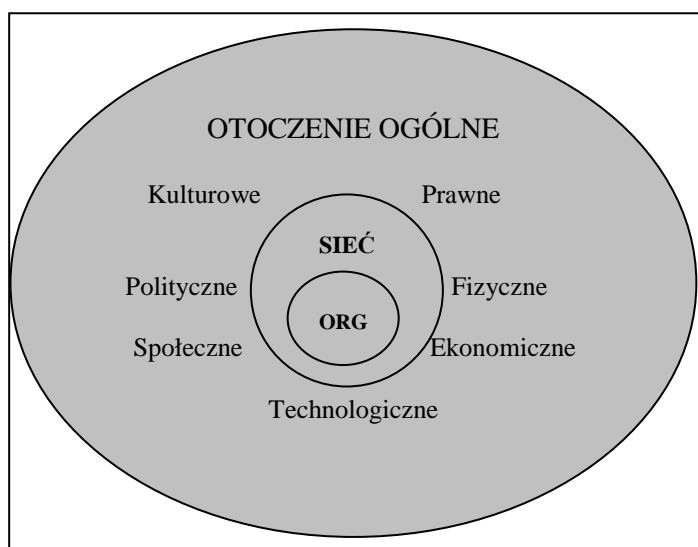


### 1.3.3. Otoczenie ogólne

Otoczenie organizacji definiować można także za pomocą rozróżniania elementów otoczenia ogólnego. Ważni uczestnicy sieci międzyorganizacyjnej nie są jedynymi, których istnienie jest istotne dla organizacji. W otoczeniu występują także inne elementy o charakterze ogólnym, które chociaż przenikają organizację, to „*analiza samej sieci nie daje szans na ich zauważenie*” [22, s. 80].

Na ten fakt zwraca uwagę R. W. Griffin, według którego „*otoczenie ogólne organizacji obejmuje niezbyt wyraźnie określone wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Elementy te nie muszą być związane z innymi organizacjami*” [18, s. 103].

Z tego też powodu warto jest prowadzić dokładną analizę otoczenia ogólnego otoczenia, gdyż pozwala ona dostrzec powiązania między organizacjami a ich otoczeniem. W celach czysto praktycznych otoczenie ogólne dzieli się na różne sektory (wymiary). Według M. Hatch w otoczeniu ogólnym wyróżnia się sektory o charakterze społecznym, kulturowym, prawnym, politycznym, ekonomicznym, technologicznym i fizycznym (rys.1.18)<sup>30</sup>.



Rys. 1.18. Sektory otoczenia ogólnego

Źródło: [22, s. 80]

Na przedstawionym rysunku organizacja stanowi centrum sieci międzyorganizacyjnej, którego elementy są w różnych interakcjach z organizacją. Zarówno sieć, jak i organizację przenikają elementy otoczenia ogólnego, tworząc kolejne zależności. Ważne jest,

<sup>30</sup> Podobnego podziału otoczenia ogólnego dokonuje R. W. Griffin, według którego wyróżnia się wymiary: ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, prawnopolityczny i międzynarodowy [18].

że wyróżnione sektory są w większości sztucznymi podziałami czynionymi po to, aby móc sobie poradzić ze złożonością otoczenia, to tylko punkt wyjściowy do analizy otoczenia ogólnej organizacji.

Sektor społeczny to przede wszystkim elementy struktury klasowej społeczeństwa, względy demograficzne, wzorce mobilności, style życia i tradycyjne instytucje społeczne (system edukacji, praktyki religijne, handel i rozmaite zawody). W wielu organizacjach coraz większą wagę przykładają się do zmian w tym sektorze. Starzenie się społeczeństwa, rosnąca rola kobiet i to nie tylko w aspekcie dostępu do nowych zawodów, migracje zarobkowe czy zjawisko tzw. obywateli Europy (świata), to przykłady zmian zachodzących w sektorze społecznym otaczającym współczesne organizacje.

Sektor kulturowy to obyczaje, tradycje i oczekiwania względem zachowań i wartości społeczeństwa, w którym funkcjonuje dana organizacja. Wskazują one, jakie produkty, usługi i normy postępowania społeczeństwo sobie ceni. Przykłady warunków występujących w sektorze kulturowym, w którym działa wiele polskich organizacji, wskazują na obniżenie się wartości autorytetu hierarchicznego, wzrost wartości praw człowieka i kwestii ochrony dóbr naturalnych, walkę z patologią i nierównościami społecznymi. Jest to istotna wiedza dla organizacji, która na tej podstawie określa strategię swego postępowania względem otoczenia.

Sektor prawny to panujący porządek prawny, stopień szczegółowości norm prawnych, zwłaszcza regulacji dotyczących powstawania i funkcjonowania organizacji. Można twierdzić, że rola tego sektora jest istotna. System prawny w dużej mierze określa, co organizacja może i czego nie może, wpływa na możliwości jej rozwoju w drodze ustawodawczej czy sprzyja stabilizacji gospodarki. Warto zwrócić uwagę na fakt umiędzynarodowienia tego sektora, z tego też powodu czasami trudno jest trendy tego sektora oddzielić od trendów innych sektorów (np. politycznego czy ekonomicznego). Organizacje muszą przestrzegać norm prawa narodowego, ale funkcjonując w ramach rynku Unii Europejskiej, w wielu sytuacjach muszą dostosować się do innych wymogów.

Sektor polityczny to panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy i stopień ingerencji czynników politycznych w otoczenie organizacji. Dla organizacji ważne jest, czy rząd jest demokratyczny, a w gospodarce nie ma mechanizmów ograniczających swobodny przepływ produktów i usług. Sektor ten ma istotne powiązania z sektorem prawnym (dlatego też np. R. Griffin łączy te dwa sektory w jeden – prawno-polityczny), a razem podlegają wpływom innych sektorów.

Sektor ekonomiczny to ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje organizacja. Składają się na niego rynki: pracy, finansowy, towarów i usług. Do szczególnie ważnych czynników ekonomicznych, które poddaje się szczegółowej analizie, należą: stopień udziału własności prywatnej, polityka fiskalna, wzorce spożycia, wzorce inwestycji finansowych i systemu bankowości. Czynniki te, a także inne (równowaga płatnicza, kwestie walutowe, powiązania gospodarcze z innymi krajami, porozumienia handlowe, kontrola cen, dostęp do rynków surowców, stopy procentowe i stopy inflacji, wskaźniki cen, stopa bezrobocia itp.) mają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Trendy sektora ekonomicznego są ściśle powiązane z pozostałymi sektorami, a w większości opracowań literatury sektor ten uważa się za najważniejszy z elementów otoczenia ogólnego.

Sektor technologiczny to nie tylko wytwory techniki: maszyny, urządzenia, infrastruktura techniczna (drogi, linie energetyczne i telekomunikacyjne itp.), lecz także wiedza techniczna i technologiczna, z której organizacja może korzystać. W sektorze tym ważny jest nie tylko poziom tej techniki i technologii, ale i jej rozwój poprzez osiągnięcia naukowe, które odpowiednio zastosowane w organizacji dają wyższą jakość produkcji i świadczonych usług. Można uważać, że *„w pewnym sensie otoczenie zawiera wiedzę o wytwarzaniu pożądanых przez nie wyrobów i przekazuje tę wiedzę różnym organizacjom realizującym procesy produkcyjne, które przynoszą korzyści reszcie otoczenia”* [22, s. 83]. Realizacja oczekiwań otoczenia w tym sektorze wymaga od organizacji zarówno zatrudniania wykształconych, innowacyjnie nastawionych pracowników, jak i stosowania nowoczesnych technologii.

Sektor fizyczny to zasoby naturalne (np. węgiel, ropa, ruda), klimat, jakość gleby, system hydrologiczny, a także stopień zmian w przyrodzie wskutek działalności człowieka. Wiele elementów sektora, takich jak globalne ocieplenie i zmiany klimatyczne, zanikanie lasów równikowych, topnienie lodowców, katastrofy lokalne, ma charakter ogólny. Nowym zjawiskiem, zwłaszcza w krajach wysoko rozwiniętych, jest znaczny wzrost świadomości ekologicznej społeczeństw, a także organizacji, któremu towarzyszy zrozumienie odpowiedzialności człowieka za środowisko naturalne. Znajduje to swoje odbicie w wielu działaniach organizacji: lokalizacji działalności gospodarczej, rodzaju stosowanych materiałów, konstrukcji wyrobów, rodzaju opakowań itp. Występuje także powiązanie tego sektora z innymi. Nieprzestrzeganie norm ekologicznych coraz częściej niesie za sobą skutki ekonomiczne i prawne, a w dalszej kolejności technologiczne, kulturowe i społeczne. Sektor ten stawia zatem przed współczesnymi organizacjami coraz wyższe wymagania.

### 1.3.4. Otoczenie międzynarodowe i globalne

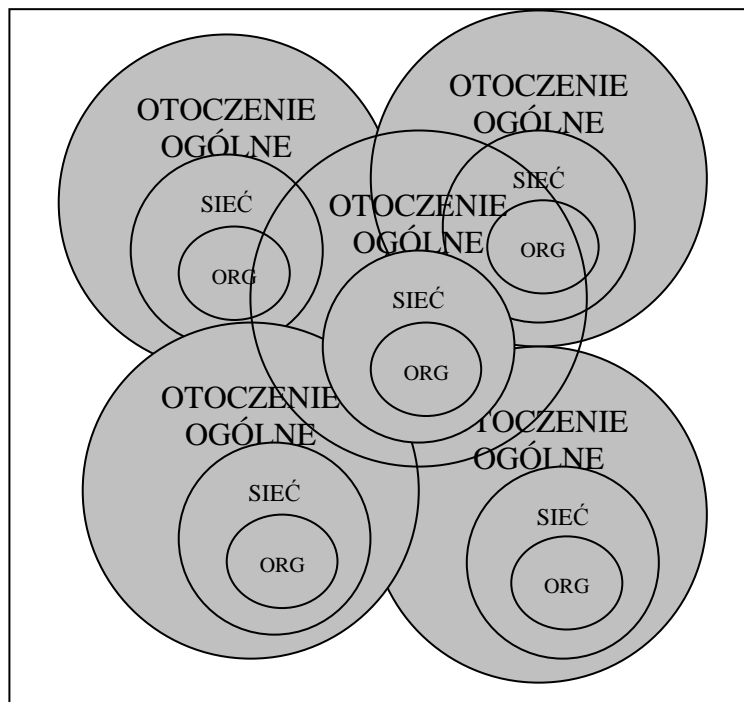
Według M. Hatch otoczenie międzynarodowe i globalne obejmuje te elementy otoczenia, które przekraczają granice krajów i te, które tworzy się na skalę światową [22]. „*Elementy otoczenia międzynarodowego to instytucje, takie jak Organizacja Narodów Zjednoczonych, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, GATT (Układ Ogólny w sprawie Cel i Handlu) i międzynarodowe firmy konsultingowe*” [22, s. 84].

Otoczenie międzynarodowe i globalne, to nie tylko te wyróżnione wielkie instytucje. Coraz częściej wiele organizacji znajduje się pod wpływem działalności gospodarczej lub uczestniczy w tej działalności w innych krajach. Można podać wiele konkretnych przykładów organizacji, których działalność wpływa w wyraźny sposób na rynki gospodarcze innych krajów (Coca-Cola, Toyota, Tuborg, McDonalds). Jest też tak, że istnieje wiele organizacji, które działając tylko w jednym kraju, na małą skalę, spotykają się z konkurencją zagraniczną. Organizacje coraz powszechniej wchodzą w regularne interakcje z przedstawicielami organizacji innych krajów.

Granice nigdy nie stanowiły przeszkody w tworzeniu się różnorodnych ośrodków kulturowych, politycznych, etnicznych, a także gospodarczych. W przeszłości takimi centrami były: Gdańsk – handel zbożem, Lyon – jedwabiem, Savannah – bawełną. Według F. Braulela odpowiadały one pojęciowo zależnościom „*gospodarka-świat*”, których korzeni można doszukiwać się w starożytności. Były to względnie samodzielne gospodarczo fragmenty gospodarki świata. Zbliżony pogląd przedstawił Kenchi Ohmae, odnosząc pojęcia globalizacji do „*triady*” najwyżej rozwiniętych krajów świata, Ameryki Płn., Europy Zach., Azji Płd.-Wschodniej (za: [71]).

Może nie jest to jeszcze, na tę chwilę, rzeczywistość globalna, ale w niedługiej przyszłości rynki osiągną integrację globalną. Sprawi to, że konieczność rozumienia i myślenia globalnego stanie się podstawowym wymogiem organizacji. Pierwsze symptomy takiego myślenia już występują. To właśnie myślenie ekologiczne, oszczędzanie energii, troska o naturalne środowisko, organizowanie tzw. ruchu zielonych (Greenpeace). Złożoność otoczenia międzynarodowego jest o wiele większa, niż wcześniej rozpatrywanych pojęć. Popularne powiedzenie „*Myśl globalnie, działaj lokalnie*” będzie miało nową perspektywę.

Otoczenie międzynarodowe i globalne ma zatem inny wymiar niż otoczenie ogólne. Przedstawia to rysunek 1. 19.



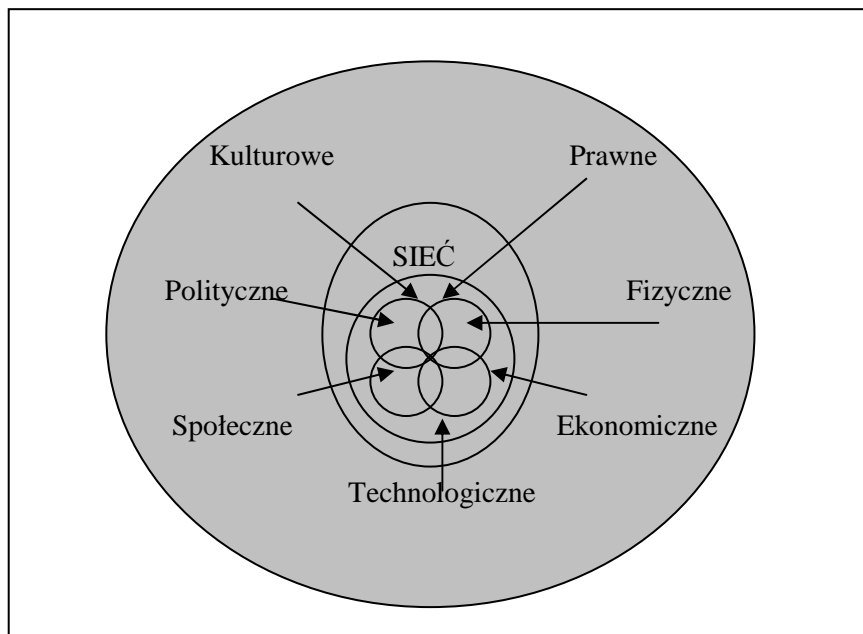
Rys. 1.19. Otoczenie międzynarodowe i globalne  
Źródło: [22, s. 86]

Na przedstawionym rysunku nie ma organizacji wiodącej. Każdy okrąg stanowi sieć międzyorganizacyjną, w której działają organizacje. Każdy mały krąg wewnątrz sieci obrazuje wiele organizacji. Organizacje wzajemnie się przenikają, są jakby „zanurzone” w sieci powiązań, które są znowu „zanurzone” w jeszcze większych sieciach. Ważne jest także, że wzajemnie przecinające się interakcje rozmaitych elementów otoczenia ogólnego, międzynarodowego i ogólnego stanowią wiele aspektów bardzo skomplikowanego, ale jednego, otoczenia. Organizacji nie da się bowiem oddzielić od jej otoczenia, gdyż tworzy ona otoczenie wraz z innymi organizacjami, z którymi ma do czynienia.

Organizację, która znajduje się w sieci, ale sama sieć jest umieszczona wewnątrz otoczenia ogólnego i podlega wielu wpływom, w tym także międzynarodowym i globalnym, przedstawiono na rysunku 1.20.

Wpływ warunków otoczenia ogólnego podzielony jest na siedem sektorów tegoż otoczenia: kulturowy, prawny, polityczny, fizyczny, społeczny, ekonomiczny i technologiczny. Według M. Hatch wpływy te można śledzić, poruszając się po sieci i wkraczając do wnętrza samej organizacji. Podział tak definiowanego otoczenia i organizacji jest w istocie umowny, jak i wyróżnione sektory. Ułatwia on jednak badanie i zrozumienie otoczenia

organizacji, co jest wystarczającym uzasadnieniem jego stosowania przez teoretyków organizacji [22].



Rys. 1.20. Wzajemne relacje między otoczeniem ogólnym, siecią międzyorganizacyjną i organizacją

Źródło: [22, s. 87]

### 1.3.5. Teoria stosunków między organizacją a otoczeniem

Według M. Hatch w rozwoju badań stosunków między organizacją a otoczeniem były dwa doniosłe okresy. Pierwszy to koniec lat pięćdziesiątych i początek lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, gdy w nauce o organizacji i zarządzaniu dominował nurt systemowy. Do badań nad organizacją wprowadzono pojęcie otoczenia, a organizację definiowano jako byt otwarty na otoczenie (system otwarty). Wcześniej traktowano organizacje jako systemy zamknięte. Efektem tego okresu była *teoria sytuacyjna uwarunkowań* wiążąca otoczenie organizacji z mechanicznymi i organicznymi stylami organizowania.

Okres drugi zaczął się pod koniec lat siedemdziesiątych i trwa do dzisiaj. W badaniach przyjęto, że otoczenie wpływa na organizację i poddano je analizie. Efektem tego okresu były trzy istotne teorie stosunków między organizacją a otoczeniem: teoria zależności od zasobów, ekologia populacji i teoria instytucjonalna.

#### Teoria sytuacyjna uwarunkowań

Pierwsze badania otoczenia organizacji wykazały znaczne zróżnicowanie organizacji w zależności od stabilności otoczenia. Biorąc ten czynnik za kryterium, dość często w literaturze przedmiotu wyróżnia się otoczenie stałe, zmienne i burzliwe [62], [68].

Otoczenie stałe organizacji występuje bardzo rzadko. Trudno jest bowiem utrzymać stabilne warunki tego otoczenia dotyczące organizacji, a w szczególności produktu, procesu technologicznego, uwarunkowań prawnych itd. Są jednak organizacje, które takie otoczenie posiadają. Zdaniem R.A. Webbera organizacje te rutynizują i standaryzują swoje działania, właściwa jest zatem ich sformalizowana i scentralizowana struktura organizacyjna [68]. Według M. Hatch „w otoczeniu stabilnym organizacje specjalizują się w wykonywaniu rutynowych czynności w warunkach ścisłej hierarchii autorytetów i wyraźnie wyznaczonych zakresów obowiązków. Stosując metaforę: organizacja = maszyna, organizacje te zwie się mechanicznymi” [22, s. 88]. Taką organizację cechuje między innymi hierarchiczna struktura kierowania, władzy i komunikowania się; wysoka specjalizacja funkcji i zadań wewnątrz organizacji; szczegółowe określanie kompetencji i odpowiedzialności dla każdego stanowiska pracy; przewaga komunikowania się pionowego nad poziomym; istnienie szczegółowych instrukcji i zarządzeń; powiązanie autorytetu poszczególnych uczestników organizacji z zajmowaną przez każdego z nich pozycją w hierarchii służbowej [7, s. 166]. Do tych organizacji można na przykład zaliczyć biblioteki uniwersyteckie, urzędy pocztowe.

Otoczenie zmienne występuje znacznie częściej. Można uważać, że otoczenie zmienne jest otoczeniem normalnym organizacji. Zmienność ta jest jednak przewidywalna, możliwa do przystosowania się. Utrzymany jest dość duży stopień sformalizowania i scentralizowania organizacji, ale w strukturach wystąpią wyspecjalizowane sztaby lub zdecentralizowani kierownicy liniowi, którzy nie mają jednak wpływu na strategiczne decyzje w organizacji. Jeszcze większe zmiany organizacji dokonają się pod wpływem otoczenia burzliwego, występującego równie często co zmienne. Większość współczesnych kierowników uważa wręcz, że dziś ma do czynienia z otoczeniem burzliwym. Charakteryzuje się ono dużą nieprzewidywalnością, szybkością i rewolucyjnością zmian [68].

W przypadku otoczenia charakteryzującego się szybkimi zmianami, organizacje potrzebują w pierwszej kolejności ich decentralizacji. Za tym idą dalsze oczekiwania elastyczności i kreatywności w działaniach pracowników. Stosując pewną analogię w definiowaniu tych wpływów, „teoretycy organizacji opisują te organizacje jako organiczne, dlatego że, podobnie jak istoty ożywione, elastycznie dostosowują się one do zmieniających się okoliczności” [22, s. 88]. Zauważa się, że w organizacjach organicznych istnieje mniej-

sza specjalizacja oraz mniejsze sformalizowanie i hierarchia; ogólne określanie zakresów funkcji, zadań i kompetencji poszczególnych pracowników; ścisła współpraca i bezpośrednie komunikowanie się pracowników bez pośrednictwa kanałów służbowo-hierarchicznych; zanikanie władzy na rzecz współpracy i doradztwa; znaczna samodzielność poszczególnych działów organizacji i często nawet poszczególnych jej uczestników [7, s. 166]. Do tych organizacji natomiast można na przykład zaliczyć szpitalne izby przyjęć, laboratoria badawcze.

Praca o charakterze mechanicznym i organicznym łączy elementy mechanicznego i organicznego stylu organizacji. Często jest też tak, że styl ten pojawia się w organizacji równolegle i jest to łatwe do wyjaśnienia. Na przykład proces rekrutacji na uczelni wyższej ma charakter mechaniczny (kandydat musi wypełnić zestandaryzowane dokumenty, występują formalne, proceduralne działania), a proces kształcenia ma charakter bardzo organiczny (programy mają często charakter opracowań autorskich, stosuje się wiele metod i form kształcenia, które zapewniają indywidualizację kształcenia itp.).

Wydaje się dosyć oczywiste, że każdy z tych stylów odpowiada danej sytuacji, która jest warunkowana charakterem otoczenia. W stabilnej sytuacji otoczenia forma mechaniczna organizacji, która pozwala na stosowanie standardowych procedur w wykonaniu rutynowych zadań, jest korzystna. Organizacje mogą wówczas uczyć się optymalizacji działań. Sytuacja ta zmienia się diametralnie, gdy zmieniają się warunki otoczenia, stają się zmienne. Standardowe procedury wtedy zawodzą, a organizacja musi wciąż zmieniać swe działania, być elastyczną. Wyjaśnienie, jaką formę organizacji przyjąć dla danego otoczenia, to właśnie przykład teorii sytuacyjnej uwarunkowań<sup>31</sup>.

### **Teoria zależności od zasobów**

W literaturze przedmiotu wskazuje się J. Pfeffera i G. Salancika, jako autorów, którzy najbardziej rozwinęli tę teorię (1978 – praca „Kontrola nad organizacjami z zewnątrz”). W teorii *zależności od zasobów* przyjmuje się, że organizacjami rządzi ich otoczenie. Wskazani autorzy uważają także, że „...kierownictwo może nauczyć się manewrów po niestabilnej dominacji otoczenia” [22, s. 89].

Warto jest analizować otoczenie organizacji, zwłaszcza sieć międzyorganizacyjną, aby zrozumieć stosunki władzy i zależności zachodzące między organizacją a innymi elementami sieci (dostawcy, klienci itd.). Pozyskana wiedza pozwala organizacji zarówno

---

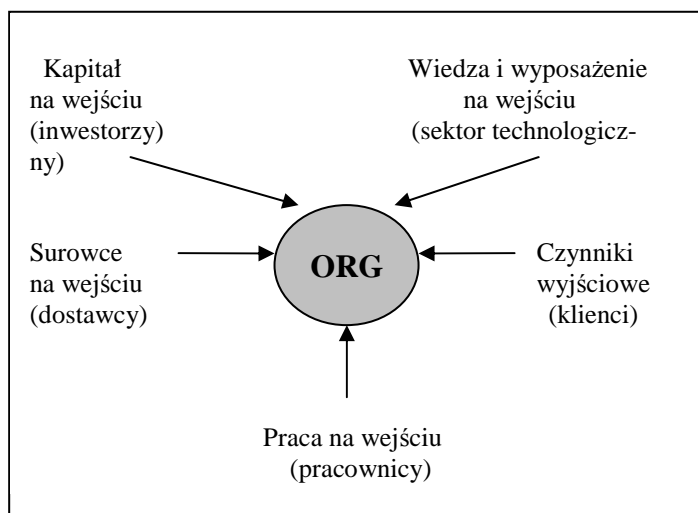
<sup>31</sup> Pierwszymi teoretykami teorii organizacji, którzy zauważyli, że różne warunki otoczenia wymagają odmiennych stylów działań organizacyjnych byli T. Burns i G. Stalker [22].



przewidywać możliwe ośrodki wpływu otoczenia, jak i określać sposoby ich neutralizowania.

Wpływ otoczenia na organizację jest w dużej mierze wypadkową jej zapotrzebowania na niezbędne do przetrwania i rozwoju zasoby. Otoczenie sprawuje kontrolę nad zasobami, a „*wytwarzane przez te potrzeby uzależnienie daje otoczeniu władzę. Otoczenie wykorzystuje tę władzę do stawiania organizacji żądań w odniesieniu do takich kwestii, jak konkurencyjne ceny, pożądane towary i usługi, efektywne struktury i procesy organizacyjne*” [22, s. 90]. Złożoność otoczenia sprawia jednak, że uzależnienie organizacji od otoczenia nie jest jednorodne.

W analizie zależności organizacji od zasobów pierwszym etapem jest zdefiniowanie potrzeb organizacji, a następnie śledzenie ich źródła. Według M. Hatch procedurę tę obrazuje zestawienie dwóch modeli: systemu otwartego (wskazuje zasoby na wejściu i czynniki wyjściowe) i sieci międzyorganizacyjnej (wskazuje dostawców, klientów itp.), co przedstawiono na rysunku 1.21.



Rys. 1.21. Zastosowanie teorii zależności od zasobów

Źródło: [22, s. 90]

Etap pierwszy pozwala połączyć zasoby wejściowe i produkty wyjściowe organizacji z ich źródłami w sieci międzyorganizacyjnej. W kolejnym etapie analizy uwagę zwraca się na te czynniki otoczenia, które mogą wpływać na stosunek między organizacją a otoczeniem, a to wspomaga lub przeszkadza aktom wymiany zasobów przez daną organizację.

Rzeczywistość jest zdecydowanie bardziej złożona. Wymiana zasobów jest realizowana w sytuacji gospodarki rynkowej. W praktyce zasoby dzieli się według kryteriów ich „doniosłości” i „niedoboru”. Doniosłość określa nam stopień niezbędności danego zasobu dla organizacji. Zasoby te mają więc charakter strategiczny i ich brak czy chwilowy niedobór może istotnie zakłócić funkcjonowanie organizacji. Kryterium niedoboru wska-

zuje na stopień dostępności danego zasobu w otoczeniu. Stopień ten oczywiście nie przekłada się wprost na funkcjonowanie organizacji, ale oczywiste jest, że im mniej w otoczeniu danego zasobu (np. ropy, rudy metalu czy nawet wody), tym trudniejsze są one do pozyskania. Zasoby, doniosłe i zarazem szczupłe, są czytelnym źródłem władzy dla tych, którzy je posiadają.

Współczesne organizacje poszukują sposobów na przeciwstawianie się negatywnym skutkom zależności od zasobów. Znanych jest już wiele sposobów opanowywania tej zależności. Na przykład dywersyfikacja dostaw surowców ogranicza władzę ich dostawców (bardzo jaskrawym przykładem takich działań jest próba rozwiązania problemu dostaw gazu i ropy do Polski). Zależności od zasobów ograniczają też stosowne umowy gospodarcze, fuzje organizacji (strategie pionowe) lub *joint ventures* z dostawcami (strategie poziome), umowy prawne (np. przez lobbowanie określonych strategii w instytucjach), wykorzystanie marketingu (np. promowanie wybranych produktów), strategie zatrudnienia (zasobem tu jest siła robocza i wiedza) czy zakładanie stowarzyszeń branżowych (przeciwdziałania konkurencyjnym organizacjom). Jako ostateczny sposób uwolnienia się od istniejących uzależnień wskazuje się także zmianę otoczenia organizacji.

### **Teoria ekologii populacji**

Teoria ekologii populacji została opracowana przez amerykańskich teoretyków organizacji M. Hannana, J. Freemana i H. Aldricha. Zakłada ona, podobnie jak teoria zależności od zasobów, zależność organizacji od otoczenia pod względem dostępu do potrzebnych jej do działania zasobów. Różnica pomiędzy tymi teoriami jest taka, że teoria zależności od zasobów bazuje na perspektywie organizacji, a w teorii ekologii populacji organizacje rozpatruje się z punktu widzenia ich otoczenia. Ekologów populacji szczególnie interesują „*wzorce sukcesu i porażki właściwe wszystkim organizacjom konkurencyjnym w danej puli zasobów*” [22, s. 93].

W teorii zakłada się, że to otoczenie zdolne jest do wybierania tych organizacji, które w dobie konkurencji – organizacje walczą o przetrwanie, najlepiej zaspokajają swe potrzeby. Warto współpracować z tymi w grupie konkurencji, którzy potrafią nie tylko „przeżyć”, ale i „zwyciężyć”, tzn. z tymi najlepiej przystosowanymi. Bada się zatem tylko *nisze populacyjne*, a nie całe otoczenie. Niszę stanowi ta pula zasobów, która wpływa na grupę konkurentów.

W teorii przyjmuje się założenie, że „*organizacje mające wspólną pulę zasobów są od siebie wzajemnie uzależnione w ramach konkurencji, i że przyjmowane w grupie (zwanej populacją) wzorce wzajemnej zależności wpływają na przetrwanie i powodzenie po-*

szczególnych członków” [22, s. 93]. Jako przykłady populacji organizacji, które warto badać, podaje się restauracje, gazety, ośrodki opieki dziennej i związki zawodowe [22]. Nie bada się pojedynczych organizacji, a raczej wzajemnie powiązane grupy (populacje) organizacji i występujące w nich procesy ewolucyjne.

Podstawę teorii stanowią idee dotyczące procesów ewolucyjnych: różnicowania, selekcji i retencji zasobów z otoczenia. *Różnicowanie* zasobów w populacji organizacji związane jest głównie z przedsiębiorczymi innowacjami (np. narodziny organizacji czy przejęcie, łączenie już istniejących). *Selekcji* dokonuje się w trakcie poszukiwania organizacji najlepiej przystosowanych, w tym także spośród tych powstałych w procesie różnicowania. Przystosowanie oznacza, że organizacja w pełni zaspokaja potrzeby i oczekiwania otoczenia i dzięki temu uzyska wsparcie w postaci zasobów (nastąpi *retencja zasobów*), i będzie trwała dalej. Organizacja, która nie przejdzie pozytywnie selekcji, skazana jest na eliminację – zasoby nie będą napływać, a jedynym ratunkiem jest przeniesienie do innej puli zasobów.

### **Teoria instytucjonalna**

Za ojca teorii instytucjonalnej uważa się socjologa amerykańskiego, P. Selznicka. Podstawą teorii jest założenie, że organizacje dostosowują się nie tylko do oczekiwań składających się na nie grup, ale też do wartości otaczającego je społeczeństwa.

Otoczenie może stawiać organizacji wymagania na dwa odmienne sposoby. Pierwszy to stawianie wymogów technicznych lub ekonomicznych, zmuszających organizacje do wytwarzania i wymieniania produktów i świadczenia usług. Drugi sposób to stawianie wymogów społecznych lub kulturowych, nakazujących organizacjom odgrywanie konkretnych ról społecznych oraz przybieranie i utrwalanie wizerunku zewnętrznego zgodnego z oczekiwaniami otoczenia. Organizacje wynagradzane są za spełnienie tych wymogów, tzn. za skuteczne i efektywne dostarczanie produktów i świadczenie usług (wymogi techniczne i ekonomiczne) oraz za podporządkowywanie się wartościom, normom, regułom i przekonaniom społeczeństwa (wymogi społeczne) [22].

Uznanie wpływów powyższych wymogów na organizacje, to tylko jedno z osiągnięć teorii instytucjonalnej. Neoinstytucjonaliści „...*chcą opisywać procesy, w wyniku których praktyki i organizacje stają się instytucjami*” [22, s. 95]. Wiele naszych zachowań zwyczajowych, na przykład podanie rąk zarówno przy spotkaniu, jak i przy pożegnaniu, jest przez nas tak samo rozumiane. Czasami nasze czynności wynikają z innych przesłanek. Może to być wynikiem wyraźnych reguł lub prawodawstwa (*wpływy prawne i polityczne, nazywane w literaturze naciskami instytucjonalnymi opartymi na przymusie*), prze-

strzegania norm, wartości i reguł (*wpływy kulturowe – normatywne naciski instytucjonalne*) lub wynikać z pragnienia bycia kimś innym (*wpływy społeczne – mimetyczne naciski instytucjonalne*). O otoczeniu, które poddaje się tym wpływom, mówi się, że podlega instytucjonalizacji. Wyraźne wpływy instytucjonalne można zauważyć w takich elementach otoczenia, jak mechanizmy regulacyjne, agencje rządowe, sądy, grupy zawodowe, grupy interesów.

Według M. Hatch „*w perspektywie instytucjonalnej otoczenie postrzega się jako źródło mniej lub bardziej podzielanego poglądu na to, jak organizacje powinny wyglądać i zachowywać się. Pewne cechy strukturalne, jak biurokracja w sferze służb publicznych, czy struktura organizacyjna przemysłu obronnego, uzyskały status społecznie uznanych standardów uznawania organizacji za odpowiednie, a wobec tego zasługujące na dalsze korzystanie z zasobów...*” [22, s. 96]. Ta legitymizacja społeczna stała się zatem ważnym zasobem, o który warto starać się każdej organizacji. Uzyskanie poparcia społecznego, jak dowodzi praktyka świata polityki, często jest ważniejsze, albo przynajmniej tak ważne, jak kapitał czy wiedza i wyposażenie.

Stosując teorię instytucjonalną do analizy stosunków pomiędzy organizacją a otoczeniem, można wziąć pod uwagę sposób, w jaki dostosowuje się ona do swego kontekstu instytucjonalnego. „*Warto na przykład analizować źródła (np. instytucje kontrolne, prawa, oczekiwania społeczne i kulturalne) i typy nacisków instytucjonalnych (naciski oparte na przymusie, normatywne i mimetyczne), jakim podlega organizacja ze strony swego otoczenia*” [22, s. 97]. Wydaje się jednak, że najważniejsze co można uzyskać w analizie, to odpowiedź na pytanie: jak organizacja ta mogłaby uzyskać większą legitymizację w swym kontekście instytucjonalnym?

### **1.3.6. Niepewność w otoczeniu organizacji**

Właściwością otoczenia, która wynika z działania dwóch sił: złożoności (odnoszącej się do liczby i zróżnicowania elementów otoczenia) i wysokiego tempa zmian (wskazującego jak szybko te elementy zmieniają się), jest niepewność.

Niepewność otoczenia „*...definiuje się jako interakcję między zmiennymi wielkościami złożoności a zmianą otoczenia*” [22, s. 99]. Przedstawia to rysunek 1.22.:

		TEMPO ZMIAN	
		niskie	wysokie
ZŁOŻONOŚĆ	niska	Mała niepewność	Umiarkowana niepewność
	wysoka	Umiarkowana niepewność	Duża niepewność

Rys. 1.22. Niepewność organizacji uwarunkowana otoczeniem

Źródło: [22, s. 99]

Niepewność otoczenia, tak definiowana, zakłada, że każdy element tego otoczenia tak samo przeżywa warunki otoczenia. Teoretycznie wskazać można trzy stopnie niepewności, charakteryzujące się zmieniającymi interakcjami – małą, umiarkowaną i dużą niepewnością (rys.1.22). W praktyce jednak tak nie jest. Przy tych samych uwarunkowaniach sytuacyjnych jedni menedżerowie uważają otoczenie za pewne, inni za niepewne. Błędny okazał się termin „niepewność otoczenia”, ponieważ to nie otoczenie jest niepewne, ale to ludzie odczuwają niepewność. *„Obecnie teoretycy organizacji uznają, że niepewność tkwi nie w otoczeniu, ale w myślących o nim jednostkach podejmujących decyzje w imieniu organizacji. W teorii organizacji ten punkt widzenia zaczęto łączyć z perspektywą zależności od informacji”* [22, s. 100].

W opinii zwolenników tej teorii w sytuacji, gdy brakuje informacji tam, gdzie ona jest niezbędna do podjęcia trafnych decyzji, to otoczenie staje się nieprzewidywalne, a menedżerowie odczuwają niepewność. Przedstawiono to na rysunku 1.23.

		TEMPO ZMIAN	
		niskie	wysokie
ZŁOŻONOŚĆ	niska	Potrzebna informacja jest znana i dostępna	Stać potrzeba nowych informacji
	wysoka	Nadmiar informacji	Brak wiedzy jakie informacje są potrzebne

Rys. 1.23. Powiązania między warunkami w postrzeganym otoczeniu, niepewnością a informacją

Źródło: [22, s. 103]

W sytuacji, gdy otoczenie postrzegane jest jako stabilne, menedżerowie uznają, że informacje są znane i dostępne, a niepewność otoczenia odczuwana jest jako mała. Gdy zaś otoczenie jest bardzo złożone lub dynamika jest wysoka, to menedżerowie mają do czynienia z nadmiarem informacji albo potrzebują dodatkowych informacji, a niepewność otoczenia odczuwana jest jako umiarkowana. Najtrudniejsza sytuacja z perspektywy informacji występuje, gdy wysokiej złożoności otoczenia towarzyszy wysokie tempo zmian. Nadmiar informacji i ich zmienność sprawia, że nie wiadomo, które z tych informacji są właściwe, a niepewność odczuwana jest jako duża.

Jak organizacje mają reagować na niepewność otoczenia? Pierwsze sposoby reagowania organizacji na niepewność opierały się na prawie niezbędnego zróżnicowania i izomorfizmu. *Prawo niezbędnego zróżnicowania* (dyferencjacji) w teorii organizacji głosi, że postrzeganą złożoność otoczenia organizacje odzwierciedlają w swych strukturach wewnętrznych i systemach zarządzania<sup>32</sup>. Natomiast *izomorfizm* (pożądane zróżnicowanie) oznacza, że organizacja usiłuje dorównywać złożonością swych wewnętrznych struktur i systemów zarządzania złożoności swego otoczenia. Organizacje muszą stawiać czoła niepewności otoczenia.

Przykładów na niezbędne zróżnicowanie (dyferencjację) organizacji, przejawiającą się w wewnętrznej złożoności struktur i systemów, do której odnosi się także pojęcie izomorfizmu, dostarczają: buforowanie i rozszerzanie granic. *Buforowanie* to ochrona „...wewnętrznych działań organizacji przed zakłóceniami powodowanymi przez zaburzenia w otoczeniu, jak niedobory materiałów, siły roboczej czy kapitału” [22, s.101]. W każdej prawie organizacji można na przykład wskazać pracowników, których zadaniem jest zabezpieczanie pracy innych. Pełnią oni rolę buforującą i to dzięki ich wysiłkom, zostaje opanowana niepewność związana ze złożonym lub zmiennym otoczeniem.

Rozszerzanie granic, według M. Hatch, „...to nazwa nadawana czynnościom polegającym na śledzeniu otoczenia i przekazywaniu potrzebnych informacji osobom podejmującym decyzje” [22, s. 101]. W istocie pojęcie to odnosi się do działań zbliżonych do buforowania, ale w miejsce przekazywania materiałów, usług i pieniędzy, przekazuje się informacje poza granice organizacji. Przykładem osób zajmujących się rozszerzaniem granic są specjaliści od public relations i doradcy ekonomiczni.

W organizacji można także wyróżnić pracowników, którzy w swojej pracy łączą buforowanie z rozszerzaniem granic. Na przykład zaopatrzeniowiec dokonując zakupu

---

<sup>32</sup> Prawo niezbędnego zróżnicowania zapożyczono z teorii systemów. Głosi ono, że aby jeden system mógł być w interakcjach z drugim, to jego złożoność musi być porównywalna lub większa.

surowców, realizuje czynności odpowiadające buforowaniu, ale jednocześnie pozyskuje informacje dotyczące nowego ich wykorzystywania w produkcji (rozszerzanie granic).

### **Pytania kontrolne**

---

1. Zdefiniuj pojęcie organizacji w ujęciu M. Hatch.
2. Omów modernistyczne ujęcie organizacji jako systemu otwartego.
3. Przedstaw model sieci międzyorganizacyjnej w ujęciu M. Hatch.
4. Omów wymiar międzynarodowy i globalny otoczenia organizacji.
5. Przedstaw wpływ otoczenia na organizację w ujęciu teorii sytuacyjnej uwarunkowań.
6. Zdefiniuj wpływ niepewności otoczenia na organizację.
7. Uzasadnij, że zasoby otoczenia dają władzę nad organizacją.

## 2. POTENCJAŁ ORGANIZACJI

### 2. 1. Technologia

#### 2.1.1. Definicja technologii

Traktowanie współczesnych organizacji jako systemów otwartych sprawia, że widzi się w nich ruch określony zasobów i kapitałów. Ekonomisci sprowadzają to do „czarnej skrzynki”, do której wpływają surowce, a wypływają produkty i towary. Natomiast behawiorysty zauważają, że „...*taki opis nie uwzględnia czynników społecznych ...*” [22, s. 135]. Według M. Hatch oba te stanowiska ukrywają doniosłość technologii.

W ujęciu leksykalnym technologia to „*przetwarzanie w sposób celowy i ekonomiczny dóbr naturalnych w dobra użyteczne (produkty); wiedza o tym procesie*” [58, s. 487]. W zbliżony sposób pojęcie jest zdefiniowane przez STRATEGOR: „...*jako całość procesów przekształcenia realizowanych przez przedsiębiorstwo, łączących w sobie zarówno podstawowy strumień transformacji wewnętrznej, jak i ogół zakupów niezbędnych do jego zasilania oraz to, co przedsiębiorstwo wysyła na zewnątrz*” [64, s. 290]. Ważne jest, że w tym rozumieniu pojęcie odnosi się zarówno do produkcji stali w koncernie metalurgicznym, jak i analizowaniu dokumentacji w firmie ubezpieczeniowej czy kształceniu studentów.

W teorii organizacji „...*technologia obejmuje środki osiągnięcia: pożądanego wyniku, celu, czy wytworu, które zwykle pojęciowo ujmuje się jako produkt lub usługę*” [22, s. 136]. Rozszerzając tę definicję, pojęcie zwykle definiuje się za pomocą [22]:

- 1) fizycznych przedmiotów czy artefaktów obejmujących produkty i narzędzia oraz wyposażenie wykorzystywane do ich produkcji;
- 2) czynności lub procesów składających się na metody produkcji;
- 3) wiedzy potrzebnej do opracowania i zastosowania wyposażenia, narzędzi i metod służących produkcji konkretnego wytworu (wiedza oznacza know-how, np. tego, jak zmontować samochód, stworzyć program komputerowy, obsługiwać system wykrywania rakiet, prowadzić sprzedaż).

To ujęcie modernistyczne pozwala także na definiowanie technologii w kontekście zewnętrznym, otoczenia organizacji. To jest bowiem także „...*środek, za pomocą którego społeczeństwo dostarcza swym członkom rzeczy, których pragną i potrzebują, m.in. takich jak żywność, domy, komputery, pożyczki bankowe, opieka medyczna i wykształcenie. Z tego*



*punktu widzenia organizacja to technologia służąca wytwarzaniu podzbioru pożądanych przez społeczeństwo przedmiotów i artefaktów” [22, s. 136].*

Jednak technologię można definiować wężej, odnosząc ją do wnętrza organizacji - a właściwie do wiedzy i umiejętności, które wykorzystywane są do produkcji tych pożądanych przedmiotów i artefaktów. Z tego też powodu trudno jest mówić o jednej „postaci” technologii, gdyż w każdej organizacji istnieje wiele stanowisk, komórek, jednostek itp., w których wykorzystuje się konkretną wiedzę i umiejętności. To zróżnicowanie wskazuje, że w każdej organizacji działa wiele technologii jednocześnie.

Można też, łącząc te składowe technologie w jedną, stworzyć całościową technologię organizacji. W tym sensie pojęcie technologii odnoszone jest do organizacji jako wytworze wielu różnych i jednocześnie funkcjonujących przedmiotów, czynności i zasobów wiedzy [22].

### **2.1.2. Dynamiczne spojrzenie na technologię**

Przedstawione pojęcia technologii, chociaż pozwalają zauważyć różnice i podobieństwa pomiędzy nimi, to pomijają wiele istotnych szczegółów z zakresu różnorodności technologicznej.

Definiując technologię, jako środek do realizacji celów organizacji, można mówić o dynamicznym spojrzeniu na technologię [22, s. 137]. Według M. Hatch najbardziej rozpowszechniony w modernistycznej teorii organizacji model systemów otwartych daje też podstawy pozwalające zrozumieć organizacje jako technologie. *„Z tej modernistycznej perspektywy organizację można rozumieć jako technologię służącą do przekształcania czynników wejściowych w czynniki wyjściowe mające podlegać konsumpcji przez otoczenie” [22, s. 138].*

Analizując technologię organizacji, należy pamiętać, że w wielu sytuacjach jest to konieczność analizowania dwu i więcej głównych technologii oddzielnie. W praktyce jednak jest też tak, że te analizy są do siebie podobne, tak jakby była to jedna technologia.

Badanie technologii wymaga, by najpierw wskazać towar, produkt bądź usługę, a następnie spróbować określić surowce, półprodukty wejściowe niezbędne do ich wytworzenia. Dopiero po tym, gdy mamy już wyobrażenie o tych czynnikach, zarówno wejściowych, jak i wyjściowych, można przejść do opisywania procesu lub procesów służących tej transformacji.

Można posłużyć się przykładem technologii służącej kształceniu studentów w uczelni wyższej. Na wyjściu można zdefiniować rozbudowane struktury wiedzy zawarte w

głowach studentów. Na wejściu są studenci młodzi, ambitni, spragnieni wiedzy i zdolni do uczenia się. Proces transformacji studenta w absolwenta, na który czeka rynek pracy, polega na stwarzaniu studentom możliwości zdobywania wiedzy. Oczywiście trudno jest w kilku słowach przedstawić ten proces całościowo. Koncentrować się można zarówno na technologii całej uczelni, jak i na technologii stosowanej w konkretnej jednostce organizacyjnej czy technologii pracy przy danym zadaniu.

### 2.1.3. Technologie w organizacji

Można, bez zbytniego uproszczenia, twierdzić, że technologia jest to zastosowanie wiedzy naukowej w działalności ekonomicznej [26, s. 256].

Tak rozumiana technologia ma różne postaci w organizacji. „Często wyróżnia się branże technologii prostej, w których technologia jest stabilna i przewidywalna (np. kamieniołomy czy produkcja cegieł), technologii średniej – większość przemysłu maszynowego, oraz technologii zaawansowanej – np. produkcja telewizorów czy biotechnologia, gdzie podstawowe zasady działania stale się zmieniają wskutek innowacji” [26, s. 256]. Za każdym razem można technologię danej organizacji opisać inaczej, wskazując istotne różnice pomiędzy nimi. Organizacje o technologii zaawansowanej, chociaż obdarzone są dużym ryzykiem, to jednak cieszą się wielkim splendorem, stosownie do stopnia tego ryzyka.

Ta wielość w sposobie opisu technologii w organizacji pozwala na rozróżnianie technologii. W ujęciu leksykalnym wyróżnia się na przykład przytoczoną już technologię prostą, średnią i zaawansowaną, ale także *zoptymalizowanej produkcji, horyzontalne, hybrydowe czy podstawowe* [26, s. 257]:

- *Technologia zoptymalizowanej produkcji* – specjalny, chroniony marką firmową system opracowywania harmonogramów produkcji.
- *Technologie horyzontalne* – technologie najważniejsze dla danego kraju, ponieważ przenikają całą jego gospodarkę, np. biotechnologia, inżynieria materiałowa czy mikroelektronika.
- *Technologie hybrydowe* – interesująca idea pochodzenia japońskiego: zespół zajmujący się opracowywaniem produktu bierze na tapetę kilka różnych technologii, które łączy ze sobą w taki sposób, by uzyskać całkowicie nowy, przełomowy produkt.
- *Technologie podstawowe* – technologie umożliwiające dokonanie przełomu w wielu różnych branżach. Przykładem mogą być światłowodowy i biotechnologia.

W teorii organizacji, jej teoretycy, dla odróżnienia technologii na poziomie organizacji, służącej wytwarzaniu produktów i usług, od innych, wprowadzili pojęcie *głównej*

technologii. „Główną technologią spółki produkcyjnej jest jej proces produkcji, zaś główną technologią sklepu detalicznego jest kupowanie, wystawianie i sprzedawanie towarów, a główna technologia agencji nieruchomości polega na pośrednictwie w sprzedaży i nabywaniu lokali mieszkalnych i handlowych” [22, s. 139].

Główna technologia danej organizacji jest więc odnoszona do jej podstawowej działalności. Takie definiowanie nie powinno prowadzić do nieporozumień, nawet wtedy, gdy czynności czy całokształt działań tej technologii może być odnoszone do technologii np. jednostki organizacyjnej. Należy jednak zachować staranność przy definiowaniu wiedzy i umiejętności wymaganych w głównej technologii organizacji.

Nieporozumienia powstają także przy rozróżnianiu technologii produkcji od technologii świadczenia usług.

W teorii organizacji wskazuje się trzy cechy charakteryzujące wytwory *technologii świadczenia usług*. Usługi są [22, s. 140]:

- 1) konsumowane na bieżąco z ich produkcją;
- 2) namacalne;
- 3) niepodlegające przechowywaniu w magazynie.

Mary Jo Hatch podaje przykłady na rozróżnienie technologii produkcji od technologii świadczenia usług. Jako organizację opartą na technologii świadczenia usług wskazuje ona agencję informacyjną, której usługi polegają na przekazywaniu informacji. „*Informacje wytwarza się poprzez przekazywanie wiadomości, dzięki czemu są one konsumowane w tej samej chwili, w której są produkowane. Informacja nie ma postaci materialnej, a jej wartość jako wiadomości wyczerpuje się tak szybko, że aby przynosić zyski płynące z wymiany, nie można jej zbyt długo przechowywać*” [22, s.140]. Przedstawiony proces przekazywania informacji w pełni odpowiada cechom technologii świadczenia usług. Poza te cechy wykraczają jednak urządzenia techniczne i materiały piśmiennicze, które w tym procesie mogą być wykorzystywane.

Organizacją opartą na technologii produkcji może być fabryka samochodów. Wyroby tej organizacji mają czytelną, materialną postać. Są one przechowywane, nawet wiele miesięcy, bez straty ich wartości. Nabywcy mogą również, po kilku latach eksploatacji, sprzedać je. Cechy te różnią więc zdecydowanie technologię produkcji od technologii świadczenia usług. Można jednak wskazać wiele cech, które wykazują podobieństwa dla cech tej technologii. Dotyczy to wielu zagadnień związanych z procesem projektowym, reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu czy też świadczenia usług stanowiących część sprzedawanego pojazdu, np. świadczenie gwarancji dostarczanej wraz z pojazdem.

Pomimo występowania wielu cech różniących te technologie, jest też wiele je łączących. W szczegółowych analizach trudno jest zatem rozróżnić technologię produkcji od technologii świadczenia usług. Może właśnie dlatego „...firmy produkcyjne pragnące poprawić swą wydajność coraz częściej posługują się pojęciami opracowanymi dla firm należących do sektora usług, a firmy świadczące usługi – pojęciami sektora produkcji” [22, s. 141].

#### **2.1.4. Typy technologii**

Według M. Hatch „w nowoczesnej teorii organizacji badania dotyczące technologii koncentrowały się głównie na różnorodności wykorzystywanych technologii w organizacji i na znaczeniu tej różnorodności dla lepszych sposobów organizowania” [22, s. 141]. W rezultacie w literaturze przedmiotu pojawiło się wiele typologii służących ich klasyfikowaniu i opisywaniu. Do najważniejszych, opracowanych przez najbardziej wpływowych teoretyków teorii organizacji, należą typologie: J. Woodward, J. Thompsona i Ch. Perrowa.

##### **Typologia Joan Woodward**

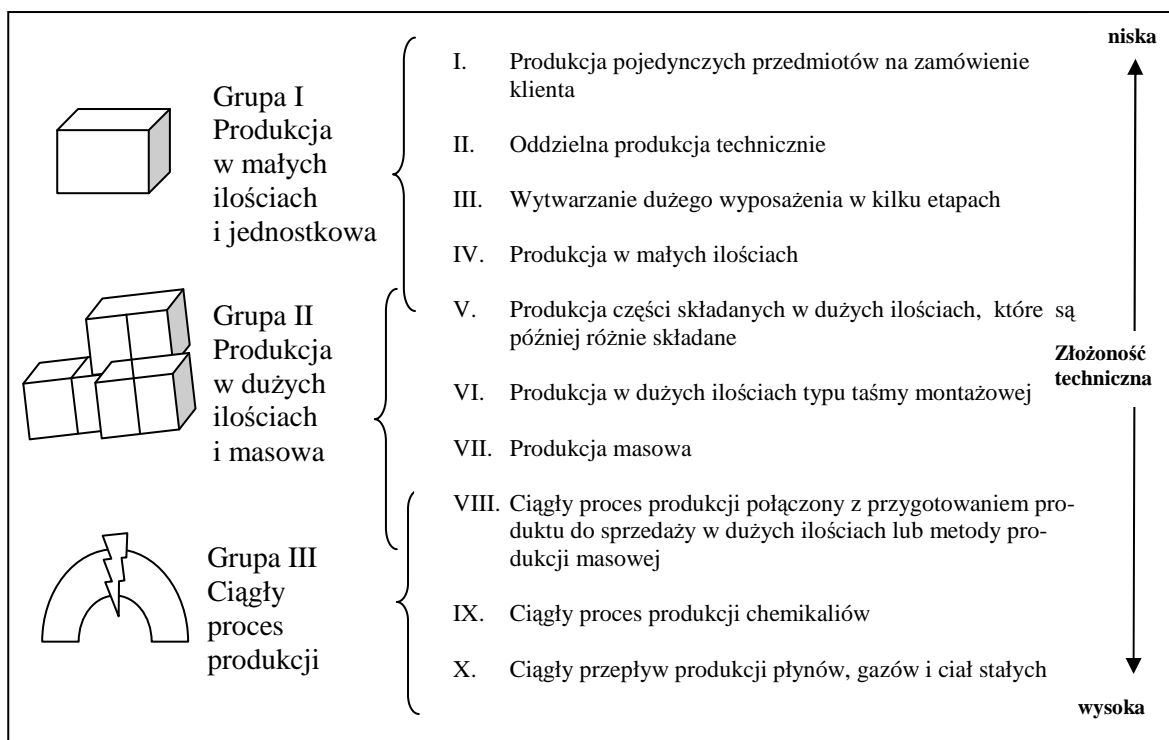
Brytyjska socjolog organizacji J. Woodward w swoich badaniach wyjaśniała doniosłość technologii dla organizacji. Zbadła 100 organizacji produkcyjnych zatrudniających od 11 do 40 tys. pracowników (w większości pracowało poniżej 1 tys. osób), działających w okolicach South Essex w Anglii [18], [22], [62]. Spodziewała się znaleźć związek pomiędzy wielkością organizacji i jej projektem, ale go nie znalazła. Mierzyła względną wydajność tych organizacji, odnosząc ją do danej branży (powyżej średniej, średnią i poniżej średniej). Drugą badaną cechą były rozmiary struktury odnoszone do czynników, które teoretycy organizacji proponowali jako najlepsze sposoby zarządzania, takie jak: zasięg kontroli, liczba poziomów zarządzania, stopień centralizacji praktyki podejmowania decyzji oraz styl zarządzania. Autorka oczekiwała, że jeden z nich w badaniach potwierdzi swoją przewagę nad innymi. Okazało się jednak, że analiza danych nie ujawniła żadnej znaczącej zależności między strukturą a wydajnością.

Badaczce było trudno wyjaśnić uzyskane wyniki. Poszukiwała odpowiedzi, próbując rozmaitego podejścia do zebranych danych. Wreszcie pogrupowała badane przedsiębiorstwa według stopnia złożoności technicznej (określonej przez typ technologii wykorzystywanej do produkcji). To kryterium okazało się trafne i analiza danych ujawniła pewną prawidłowość. Wykazała, że struktura mimo wszystko wiąże się z wydajnością, ale tylko tam, gdzie bierze się pod uwagę typy technologii stosowane przez organizacje. Typologię

J. Woodward najczęściej przedstawia się za pomocą trzech podstawowych technologii opartych na [22]:

- 1) *jednostkach lub małych ilościach,*
- 2) *dużych ilościach lub produkcji masowej,*
- 3) *ciągłym przetwarzaniu (ciągłej produkcji).*

Na rysunku 2.1 przedstawiono typologię Woodward.



Rys. 2.1. Wyjściowa typologia Woodward przedstawiająca drogę do skali złożoności technicznej

Źródło: [22, s. 143]

Te trzy typy typologii można uporządkować parametrem złożoności technicznej (złożoność występuje w skali od niskiej do wysokiej). Złożoność techniczna oznacza stopień zmechanizowania procesu produkcji.

Zgodnie z tym parametrem technologia oparta w większości na pracy ręcznej odpowiada technologii grupy pierwszej – określonej jako *produkcja jednostkowa i w małych ilościach*. Przykładami takiej technologii jest np. krawiectwo na zamówienie, tworzenie oryginalnych dzieł sztuki czy opracowywanie projektów. W produkcji tej niewielką ilość produktu wytwarza się od początku do końca, a praca poszczególnych pracowników zmienia się w zależności od etapu w procesie produkcji, przez który przechodzi materiał. Odnosi się tu większe sukcesy wtedy, gdy zasięg kontroli jest w nich mniejszy, liczba poziomów zarządzania nią niższa, a podejmowanie decyzji odbywa się w sposób zdecentralizowany.

Grupa druga – to technologie charakterystyczne dla *produkcji w dużych ilościach lub masowej* np. odpowiednio produkcja stali lub linia montażowa w fabryce samochodów. Wytwarza się tu wiele identycznych przedmiotów w oparciu o wysoko zrutynizowane, zwykle zmechanizowane procedury. Technologie te, z powodu znacznej złożoności, polegają na dzieleniu całego procesu produkcji na wiele oddzielnych etapów, które realizuje się w sposób mechaniczny albo ręczny. „*Badania Woodward wykazały, że organizacje posługujące się technologiami produkcji w dużych ilościach i masowej odnoszą większe sukcesy wtedy, gdy i menedżerowie mają większe możliwości kontroli oraz gdy decyzje podejmują w sposób scentralizowany (są to cechy związane z mechanicznymi formami organizacji)*”[22, s. 144].

Trzecia grupa, to ciągły proces produkcji, odnoszony do produkcji masowej i przetwarzania ciągłego. *Produkcja masowa* to seria odrębnych zadań wykonywanych kolejno np. czyszczenie odpadów. W tej technologii przynajmniej część zadań wykonywanych jest ręcznie. *Przetwarzanie ciągłe* to seria niedających się oddzielić i następujących po sobie przekształceń, np. rafinacja ropy, przetwórnice chemiczne. Ludzie obsługują urządzenia, które automatycznie wpływają na przekształcanie. Dostatecznie istotne jest, że struktury organizacyjne organizacji tej grupy w dużej mierze przypominają struktury organizacji z grupy drugiej, ale występuje w nich dużo mniejszy zasięg kontroli oraz decentralizacja podejmowania decyzji.

Wielkim dorobkiem J. Woodward jest wykrycie, że najwyższą wydajność w badaniach osiągnano wtedy, „...*gdy technologie produkcji masowej łączyły się z mechanicznymi formami organizacji i gdy technologie produkcji w małych ilościach lub przetwarzania ciągłego występowały z formami organicznymi*”[22, s. 144]. Z czasem okazało się, że typologia Woodward była jednak ograniczona na dwa sposoby. Przeprowadzone badania dotyczyły głównie organizacji małych i średnich, a wykryte przez autorkę zależności między technologią a powiązaniem struktury z wydajnością, nie były już tak istotne w przypadku organizacji większych i bardziej skomplikowanych. Badania Woodward nie dotyczyły także firm nieprodukcyjnych.

### **Typologia Jamesa Thompsona**

Kolejną, ważną typologią technologii, która wywarła duży wpływ na teorię organizacji, była koncepcja J. Thompsona. Autor miał świadomość wątpliwości dotyczących podziału technologii na technologie świadczenia usług i technologie produkcji. Pod koniec lat sześćdziesiątych (*Organizations in action*, 1967) Thompson zaproponował rozwiązanie tego problemu i w jednej typologii zawarł technologie świadczenia usług i technologie

produkcyjne [22]. Swoją teorię Thompson rozwijał, koncentrując się na trzech ogólnych typach technologii:

- łańcuchowej,
- pośredniczącej,
- intensywnej.

*Typologie łańcuchowe* to linearne procesy przekształcania, które występują zarówno w technologii produkcji masowej, jak i w technologii przetwarzania ciągłego. Za prototyp tej technologii można uważać linię montażową w fabryce samochodów, w której czynniki wejściowe (przede wszystkich surowce i półprodukty) są na jednym końcu, a czynniki wyjściowe (produkty) są na drugim, odległym końcu długiego łańcucha kroków. Innymi przykładami tej technologii może być produkcja chemikaliów i energii [22].

*Technologią pośredniczącą* nazywa się takie rozwiązania, w których organizacje działają jako pośrednicy kojarzący interesy dwóch lub więcej stron transakcji. Wykorzystują ją banki, firmy pośredniczące i ubezpieczeniowe. Technologie te łączą partnerów potencjalnej wymiany (inwestorów, klientów, pożyczkobiorców i pożyczkodawców), pomagając im wzajemnie odnajdywać się i zawierać transakcje. Powszechnie stosowane są więc standaryzowane procedury, które usprawniają transakcje pośredniczące.

Trzecim typem technologii wg Thompsona jest *technologia intensywna*. Występuje ona w szeroko rozumianym ratownictwie ratunkowym, np. w pogotowiu ratunkowym, w laboratoriach badawczych i w organizacjach planistycznych, takich jak biura projektowe i budowlane. „*Technologie intensywne wymagają koordynacji wyspecjalizowanych umiejętności dwóch lub więcej ekspertów od przekształcania zwykle niepowtarzalnych czynników wejściowych – w wynik zgodny z zamówieniem*” [22, s. 146]. Działania ekspertów, specjalistów dysponujących wyspecjalizowaną wiedzą i umiejętnością rozwiązywania nowych, często odmiennych problemów, są zatem podstawą zastosowania tej technologii.

Koncepcja Thompsona oparta jest na ukierunkowanym na procesy modelu organizacji, przedstawiającą ją jako system otwarty. Technologie istotnie różnią się między sobą w zależności od właściwego im procesu przekształcania. Autor wykazał, że „*niektóre technologie charakteryzują się skrajną standaryzacją czy normalizacją procesu przekształcania tego, co na wejściu w to, co na wyjściu...*” [22, s.146]. Przykładem wielkiej różnicy w procesie przekształcania są dwie organizacje: fabryka samochodów z linią montażową – wysoki stopień standaryzacji i pogotowie ratunkowe – niski stopień.

Drugim czynnikiem, który różni procesy technologiczne, są właściwości używanych materiałów. Niektóre z nich, np. części do aut składanych we wskazywanej fabryce,

są znormalizowane, natomiast w drugim przypadku, pogotowia, wręcz trudno jest mówić o jakiegokolwiek powtarzalności czy normalizacji.

Oba te czynniki pozwalają przedstawić typologię Thompsona w czytelny sposób, jako dwuwymiarową macierz (rys. 2.2).

		PROCESY PRZEKSZTAŁCANIA	
		zestandaryzowany	niezestandaryzowany
CZYNNIKI WEJŚCIOWE I WYJŚCIOWE	zestandaryzowane	Łączuchowa	?
	niezestandaryzowane	Pośrednicząca	Intensywna

Rys. 2.2. Macierz przedstawiająca typologię według Thompsona

Źródło: [22, s. 147]

Zobrazowana macierz pozwala wyróżnić cztery alternatywne typy technologii w organizacji:

- 1) zestandaryzowane czynniki wejściowe i wyjściowe przy zestandaryzowanym procesie przekształcenia – charakteryzujące technologie łańcuchowe;
- 2) niezestandaryzowane czynniki wejściowe i wyjściowe przy zestandaryzowanym procesie przekształcenia – charakteryzujące technologie pośredniczące;
- 3) niezestandaryzowane czynniki wejściowe i wyjściowe przy niezestandaryzowanym procesie przekształcenia – charakteryzujące technologie intensywne;
- 4) zestandaryzowane czynniki wejściowe i wyjściowe przy niezestandaryzowanym procesie przekształcenia – charakteryzujące technologie, która z racji braku racjonalności takiego zestawienia, nie zostały wyróżnione – zignorowane przez Thompsona [22].

### Typologia Charlesa Perrowa

Perrow zajął się badaniem technologii na poziomie analizy właściwej jednostce organizacyjnej (Woodward i Thompson traktowali organizacje tak, jakby miały one tylko jedną technologię dominującą). Pozwoliło to autorowi dostrzec różnorodność technologii



organizacji i w jakimś stopniu naprawić pewną słabość założeń teoretycznych typologii Woodward i Thompsona. Każda z organizacji dobiera swoją strukturę do pełnionej przez siebie misji, co więcej, także każda z jej jednostek organizacyjnych (dział marketingu, biuro badawcze, dział produkcyjny itp.) powinna swoją wewnętrzną strukturę dopasować do swojej technologii.

Według C. Perrowa technologia determinuje strukturę. Autor opiera się na dwóch parametrach umożliwiających mierzenie i porównywanie dwóch jednostek organizacyjnych, na zmienności i możliwości wszechstronnej analizy zadań [64, s. 290]:

- *zmienność zadań* jest efektem zróżnicowania stosowanych komponentów – standardowy czy niestandardowy charakter surowców, nieprzewidywalność zdarzeń (awarie, priorytetowe zamówienia), prostota lub złożoność wyposażenia. Może więc być tak, że technologia wymaga zadań o większej lub mniejszej liczbie wyjątków;
- *możliwości wszechstronnej analizy zadań* dotyczą rodzaju wysiłku koniecznego do podejmowania decyzji. W wielu sytuacjach można bowiem odwołać się do rutyny czy zaprogramować poszukiwanie racjonalnych rozwiązań. Występują też sytuacje, w których wręcz należy odwoływać się do intuicji (sytuacje nieanalizowane).

Zmienność i analizowalność zadań Perrow przedstawił w czterech możliwych typach technologii, które zobrazowano na rys. 2.3.

		ZMIENNOŚĆ ZADAŃ	
		niska	wysoka
ANALIZOWALNOŚĆ ZADAŃ	niska	Rutynowa	Inżynierska
	wysoka	Rzemieślnicza	Nierutynowa

Rys. 2.3. Macierz przedstawiająca typologię według Perrowa  
Źródło: [22, s. 148]

*Technologie rutynowe* charakteryzuje niska zmienność zadań i wysoka ich analizowalność. Przykładem takiej technologii jest tradycyjna taśma montażowa samochodów lub praca biurowa, która pasuje do technologii produkcji masowej u Woodward i technologii łańcuchowej Thompsona. Produkcja w takiej fabryce ma charakter seryjny, wykony-

wana jest z produktów o skodyfikowanych normach i przebiega zgodnie ze standardowym procesem. Funkcje opisane są precyzyjnie, a planowanie i koordynacja jest bardzo stabilna.

*Technologie rzemieślnicze* charakteryzuje niska zmienność i niska analizowalność zadań. Przykładem technologii rzemieślniczej jest praca na budowie, gdzie raczej występuje niewiele odstępstw od procedur standardowych, lecz kiedy już występują, trzeba wynaleźć sposób radzenia sobie z pojawiającymi się problemami, ponieważ nie istnieją z góry określone metody ich rozwiązywania. Każdy plac budowy ma swoją specyfikę, inny może być rodzaj prac, charakter terenu czy wymagania co do kwalifikacji pracowników.

*Technologie inżynierskie* charakteryzuje wysoka zmienność i analizowalność zadań. W przypadku tej technologii, np. technologie księgowych czy inżynierów, pracownicy zwykle dysponują znanymi metodami rozwiązywania problemów, ale wiedzę o nich otrzymali często w wyniku zaawansowanego lub wysoce wyspecjalizowanego szkolenia.

*Technologie nierutynowe* - charakteryzują się wysoką zmiennością i niską analizowalnością zadań. Występują na przykład w działach badań i rozwoju, w firmach zajmujących się inżynierią kosmiczną i w laboratoriach produkujących prototypy. Duża liczba problemów pojawiających się w technologiach nierutynowych i brak znanych metod ich rozwiązywania sprawiają, że pracownicy znajdują się w mniej lub bardziej trwałym stanie niepewności. Technologie te w dużej mierze przypominają technologie małych ilości u Woodward. Występują też cechy wspólne z technologią intensywną Thompsona.

Podsumowując, warto zauważyć, że istnieje wiele podobieństw między tymi trzema typologiami, ale istnieją i wyraźne różnice. Wielokrotnie przywoływana linia montażowa występuje we wszystkich typologiach – w kategoriach produkcji masowej, łańcuchowej i rutynowej. Praca kasjera bankowego pasuje do technologii rutynowych (Perrow) i pośredniczących (Thompson), ale nie wystąpi w żadnej kategorii typologii Woodward. Korzystając z typologii, należy zatem unikać ograniczania się tylko do jednej z nich, trzeba wręcz poszukiwać podobieństw, zachowując dbałość o analizowane szczegóły. Jest to niezbędne, jeśli chcemy rozwijać wyobraźnię i rozumieć zmiany zachodzące w organizacji.

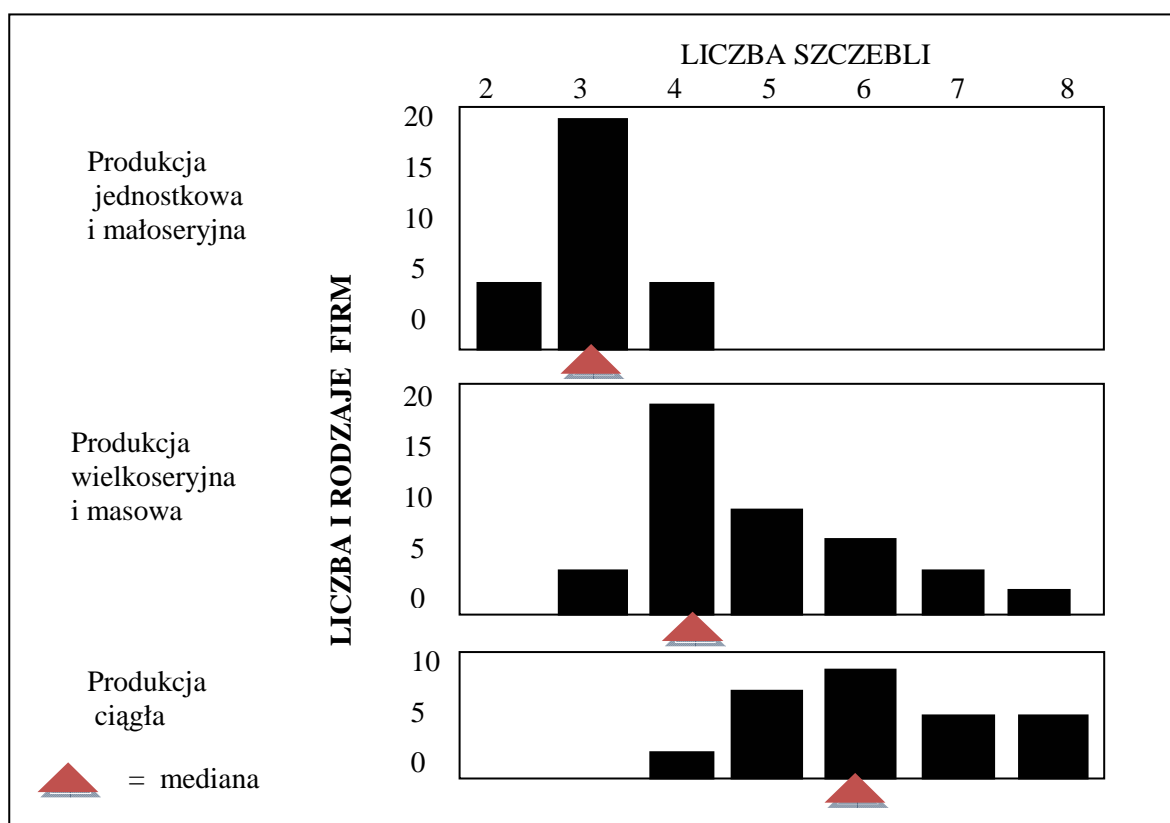
### **2.1.5. Technologia a struktura społeczna**

Według M. Hopeja badania Woodward wykazały, że technologia zadań organizacji jest ważnym wyznacznikiem jej struktury społecznej. Mocne o tym przekonanie nazwano imperatywem technologicznym.

Okazało się bowiem, że:

- im bardziej złożona jest technologia organizacji, tym większa jest liczba kierowników i szczebli kierowania. Powoduje to smukłość struktur organizacyjnych i wymaga wyższego stopnia nadzoru i koordynacji zadań w organizacji;
- przy coraz bardziej złożonej technologii rozpiętość kierowania kierowników najniższego szczebla najpierw wzrasta, a następnie maleje;
- występuje też prawidłowość, że im bardziej złożona jest technologia, tym liczniejszy jest w organizacji personel biurowy i administracyjny. Większa liczba kierowników w organizacjach o bardziej złożonej technologii wymaga obsługi, na przykład do wykonywania dodatkowych prac biurowych czy administrowania zasobami ludzkimi [2, s. 108], [18, s. 368], [48, s. 44], [62, s. 245].

Woodward stwierdziła, iż skuteczne organizacje w każdej z technologii miały w istocie podobne cechy strukturalne. Przedstawia to rys. 2.4.



Rys. 2.4. Technologie a liczba szczebli zarządzania

Źródło: [62, s. 246]

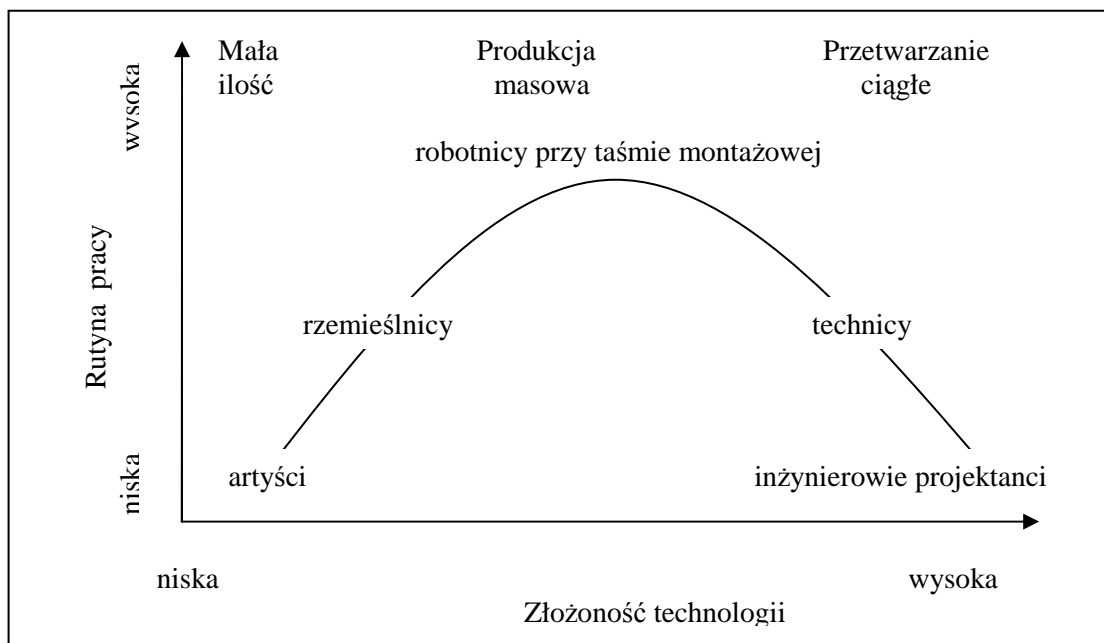
Na rysunku cechy te grupują się wokół wartości środkowej tych cech (mediany) dla każdej technologii. Jeśli mediana rozpiętości kierowania w firmach dla trzeciego przykładu (produkcja ciągła) wynosi pięć, to rozpiętość w organizacjach cieszących się powodzeniem

na rynku była zbliżona do tej liczby. Natomiast organizacje nieskuteczne charakteryzowały się cechami strukturalnymi o wartości znacznie wyższej lub niższej od tej mediany.

Istotne dla J. Woodward było to, że „...dla każdego typu technologii istnieją szczególne aspekty struktury organizacyjnej, wiążące się z większą efektywnością. Innymi słowy, powodzenie odnoszą te firmy, które mają strukturę odpowiadającą ich poziomowi technologii” (za: [62, s. 247]) oraz, że „w produkcji masowej struktura była zgodna z klasycznymi zasadami zarządzania, w przedsiębiorstwach zaś o produkcji jednostkowej i ciągłej – sprzeczna z nimi” (za:[48, s. 45]).

Badania nad imperatywem technologicznym, podobne do badań Woodward, przeprowadziła grupa badaczy brytyjskich z Aston University (Grupa z Aston). Badania wykazały, że istnieje wyraźna korelacja między technologią a strukturą społeczną. Okazało się, że „...wpływ technologii na strukturę jest największy w małych organizacjach. W dużych firmach oddziaływanie technologii na strukturę jest odczuwane przede wszystkim na niższych szczeblach kierowania” [2, s. 108]. W małych organizacjach większość pracowników jest bezpośrednio zaangażowanych w ich główną technologię. Sytuacja ta zmienia się w dużych organizacjach, gdzie pracownicy często biorą udział w wielu technologiach, a one nie determinują już struktur społecznych. Relacja między główną technologią a charakterem skomplikowanej struktury społecznej dużej organizacji jest więc rozmyta, oddziaływanie technologii ma jedynie lokalny charakter [48, s. 45].

Badania technologii wykazały także istotny wpływ złożoności technicznej na kształtowanie się struktury społecznej w organizacji. Dla J. Woodward czynnik ten był podstawą wyróżnienia technologii. Złożoność techniczną określała ona jako stopień zmechanizowania głównego procesu przekształcenia. W swoich badaniach Woodward stwierdziła, że technologie przetwarzania jednostkowego i ciągłego (znajdujące się na obu krańcach jej skali) sprawdzają się w organizacji o strukturze organicznej, natomiast technologie produkcji masowej dają lepsze wyniki, gdy struktura organizacyjna jest mechanistyczna. Do wyjaśnienia tej sytuacji Woodward posłużyła się *rutyną pracy* różniącą te technologie. Technologie przetwarzania jednostkowego i ciągłego opierają się na nierutynowej pracy, co w pełni odpowiada strukturze organicznej. Technologie produkcji masowej, dostosowane do struktury mechanistycznej, zgadzają się z pracą rutynową. Zjawisko to przedstawia rysunek 2.5.

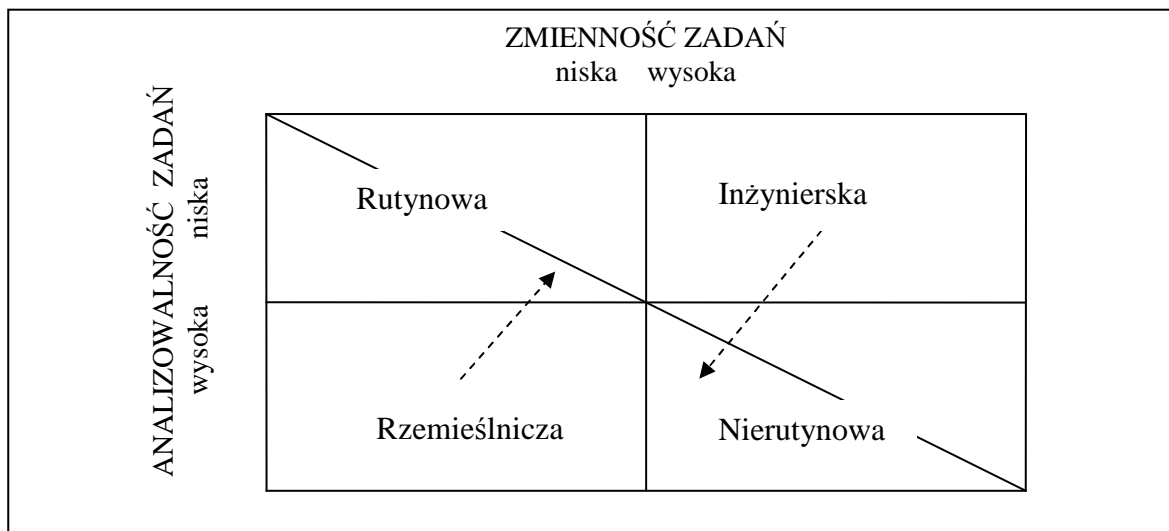


Rys. 2.5. Relacja między rutyną pracy a złożonością techniczną

Źródło: [22, s. 152]

Na takie znaczenie rutyny wskazywał także Ch. Perrow. Autor dwuwymiarową zależność sprowadza do jednego wymiaru. „Polega to na rzutowaniu punktów w dwuwymiarowej przestrzeni Perrowa na linię utworzoną przez przekątną przechodzącą przez ćwiartki oznaczające technologie rutynowe i nierutynowe” [22, s. 152].

Przedstawiono to na rys. 2.6.



Rys. 2.6. Jeden wymiar rutyny w typologii technologii według Perrowa

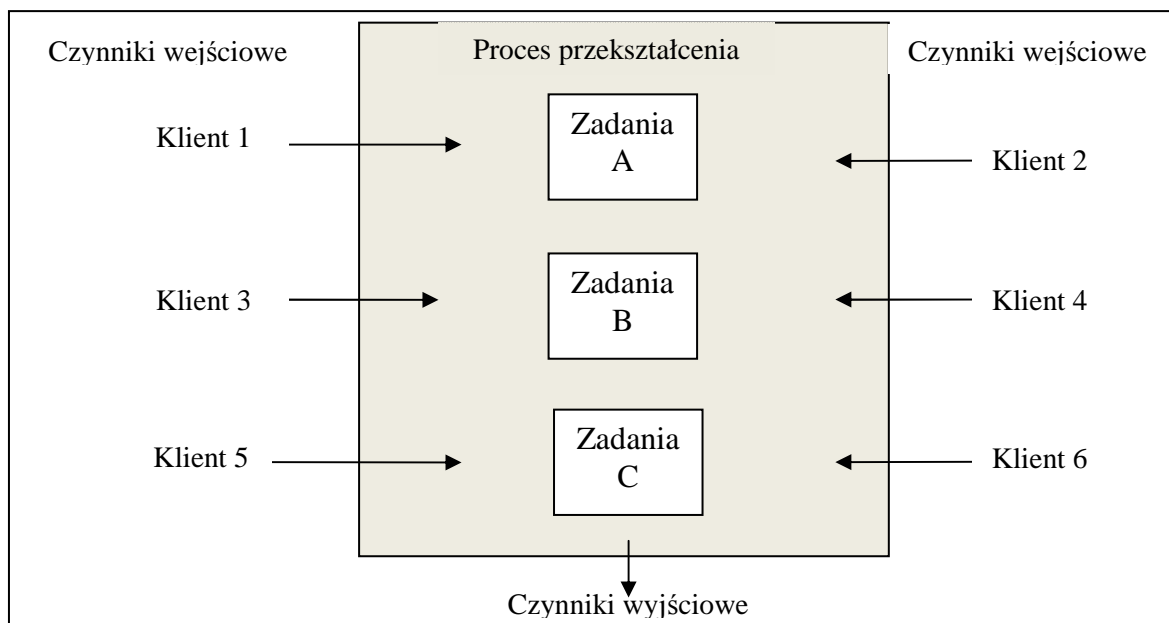
Źródło: [22, s. 153]

Punkty te, znajdujące się na linii, wyznacza się wedle ich poziomu rutyny tak, że technologie inżynierska i rzemieślnicza są z reguły poza pracą rutynową i nierutynową.

„W przeciwieństwie jednak do Woodward, Perrow kładł większy nacisk na brak rutyny niż rutynę, dużo uwagi poświęcając przy tym występowaniu odstępstw od rutyny pracy, związanych z problemami, których nie można analizować” [22, s. 152]. W rezultacie swoich badań autor doszedł do wniosku, że technologia przyczynia się do powstawania niepewności w organizacjach. Takimi czynnikami technologii, jakby determinantami niepewności są: zmienność jakości, dostępność czynników wejściowych procesu przekształcenia, zmienny charakter samego procesu przekształcania.

Podobnie jak Perrow postępował J. Thompson. Również poszukiwał zrozumienia zależności między technologią a strukturą społeczną. Stwierdził, że „...przedmioty podlegające przetwarzaniu i/lub właściwe danej technologii procesy pracy można tak wzajemnie powiązać, żeby zmiany lub trudności występujące w jednej części systemu technicznego wpływały na inne jego części” [22, s. 153]. Sytuację tę opisywał jako współzależność zadań. Współzależność zadań w organizacji oznacza, że działania pracowników są wzajemnie od siebie zależne. Według Thompsona istnieją trzy formy współzależności: sumująca się, sekwencyjna i wzajemna (za [18, s. 351]).

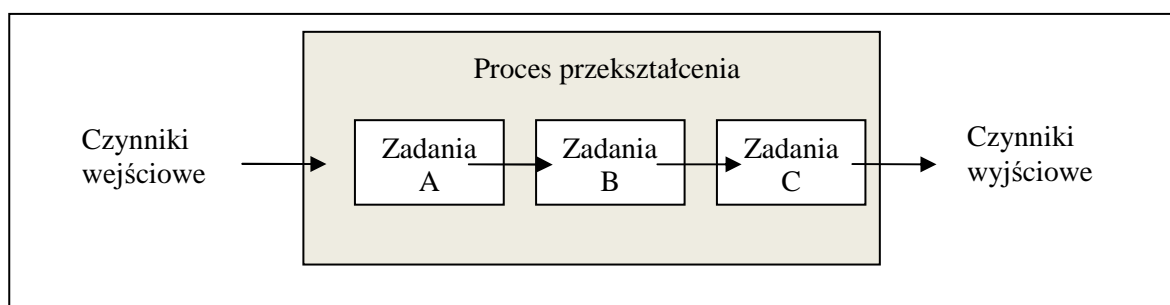
Współzależność sumująca (skumulowana) jest najniższą formą współzależności. Występuje wtedy, gdy pracownicy w organizacji działają niezależnie przy wykonywaniu codziennych zadań, lecz ich ostateczny los zależy od odpowiednich efektów działania każdego z nich. Wszyscy wnoszą swój wkład do organizacji i zarazem są przez nią utrzymywani. Koordynacja pomiędzy nimi jest niewielka, ale dobre wyniki ich działań są niezbędne dla organizacji (rys. 2.7).



Rys. 2.7. Współzależność skumulowana tworzona przez technologie pośredniczące  
Źródło: [22, s. 154]

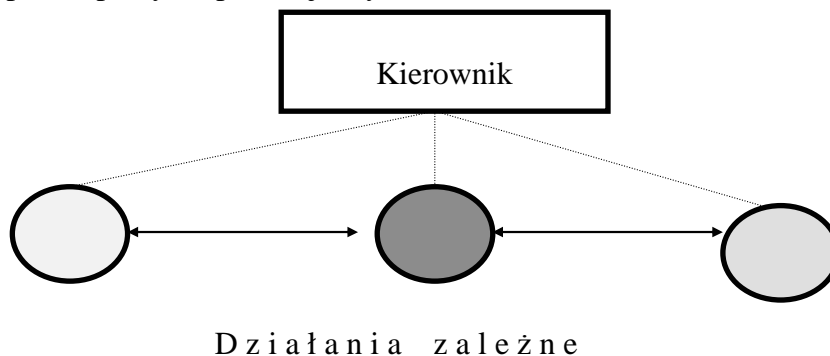
Przykładem organizacji o współzależności skumulowanej jest każdy bank, który pośredniczy między pożyczkobiorcami a inwestorami. Pośrednictwo to jest realizowane przez wiele oddziałów banku działających niezależnie od siebie.

Drugą formą współzależności jest współzależność sekwencyjna. Występuje w technologii łańcuchowej, gdy działania pracowników są od siebie współzależne, na podobieństwo kolejnych ogniw łańcucha. Stwarza to umiarkowaną współzależność, która jednak jest jednokierunkowa, tzn., że działania kolejne zależą bezpośrednio od poprzedzających, natomiast zależność ta nie występuje przy kierunku odwrotnym. Jest tak na przykład na taśmie montażowej. Współzależność nazywa się sekwencją dlatego, że zadania realizuje się w obrębie ustalonego cyklu (rys. 2.8).



Rys. 2.8. Współzależność sekwencyjna dla technologii łańcuchowej  
Źródło: [22, s. 155]

Najwyższą formą współzależności działań jest współzależność wzajemna. Wymaga ona najwyższego dopracowania szczegółów, zdecydowanie więcej uwagi niż w przypadku współzależności sumującej i sekwencyjnej. Występuje ona wówczas, gdy wynik działania organizacji zależy od współdziałania jej pracowników (np. w restauracji czy na sali operacyjnej). Występuje wtedy dwustronny przepływ wyników działań. Niekorzystne działanie dowolnego pracownika wpływa na sytuację współdziałających pracowników. Im bardziej jest zatem złożona współzależność wzajemna, tym sprawniejsze muszą być mechanizmy koordynacyjne i tym większe znaczenie powinno się przykładać do przestrzegania ustaleń, czy niezbędnych ograniczeń. W przypadku technologii intensywnej wzajemne dostosowanie się przyjmuje postać pracy zespołowej. (rys. 2.9).



Rys. 2.9. Współzależność wzajemna dla technologii intensywnej  
Na podstawie: [ 62, s. 226]

### 2.1.6. Nowe technologie

Rewolucja technologiczna lat 80. zmieniła współczesne organizacje. Według K. Weicka „...*nowe technologie powstające w wyniku postępów technik komputerowych i mikroelektroniki podważają typologie modernistycznej teorii organizacji*” (za: [22, s. 160]). Autor uważa, że nowe technologie są stochastyczne, ciągle i abstrakcyjne.

Stochastyczność nowych technologii oznacza, że procesy zachodzące w organizacjach są coraz bardziej nieprzewidywalne. W dużej mierze jest to wynikiem złożoności interakcji powstających pomiędzy licznymi składnikami organizacji i jej otoczenia. Powoduje to powstawanie technologii zdolnych do powodowania nieoczekiwanych wydarzeń. Przykładem takiej nieprzewidywalności wydarzeń, które niosły ze sobą lawinowo rosnące interakcje – nieprzewidywalne, niepowtarzalne i ujawniające się mniej lub bardziej losowo – może być wybuch w elektrowni atomowej (np. w Czarnobylu czy Three Mile Island).

Nowe technologie są także ciągle o tyle, o ile są zautomatyzowane. W sytuacji, gdy pełnemu zautomatyzowaniu systemów towarzyszy przeniesienie uwagi z wydajności na niezawodność, z chwilą wystąpienia problemów następuje samoistne naprawienie systemu. W systemach tych wydajnością sterują nastawnie urządzenia, a rola człowieka sprowadzana jest do dbania o to, aby systemy nie ulegały awariom. Dzięki temu technologia podlega ciągłym zmianom, ciągłym uaktualnieniom i wdrażaniem nowych rozwiązań.

Według K. Weicka rozwojowi nowych technologii towarzyszy stopniowe zanikanie wiedzy i pracy ludzkiej na rzecz maszyn, wobec czego są one abstrakcyjne. „*Oznacza to, że operatorzy nie widzą tego co robią, i aby zrozumieć procesy, z którymi mają do czynienia w swej pracy, muszą wypracowywać i wykorzystywać modele poznawcze dotyczące otaczających je zdarzeń. Następnie, z powodu obcowania w pracy z symbolami, a nie z rzeczywistymi procesami, korzystający z tych modeli pracownicy narażają się na nieporozumienia i wystąpienie rozmaitych interpretacji*” [22, s. 161].

Stochastyczne, ciągle i abstrakcyjne technologie są dużo bardziej złożone i nierutynowe, niż to przewidywali teoretycy modernistycznej organizacji. Wraz z nową technologią pojawia się technologia wysoko zaawansowana, która zmienia ludzi, przekształcając ich w katalizatorów zmian. W literaturze są tezy, że wymaga to uaktualniania początkowych technologii o nowe, niepowtarzalne wymagania nowych technologii. Są też jednak opinie, że nie jest to konieczne, gdyż cechy nowych technologii charakteryzują także część początkowych technologii.



## Pytania kontrolne

---

1. Zdefiniuj pojęcie technologii w teorii organizacji.
2. Wyjaśnij, na czym polega dynamiczne spojrzenie na technologię.
3. Przedstaw podstawowe postaci technologii w organizacji.
4. Omów typologię J. Woodward.
5. Omów typologię J. Thompsona.
6. Omów typologię Ch. Perrowa.
7. Jaki jest wpływ technologii na organizacje (na podstawie badań Grupy z Aston).

## 2. 2. Struktura społeczna i fizyczna organizacji

### 2.2.1. Struktura organizacyjna – pojęcie, istota, typologie

Już krótka analiza literatury przedmiotu pozwala stwierdzić, że jedno z najbardziej podstawowych kategorii epistemologicznych, pojęcie *struktury*, jest w nauce o organizacji i zarządzaniu bardzo szeroko i zarazem odmiennie stosowane [30, s. 122]. Nic więc dziwnego, że definicji struktury jest w literaturze bardzo dużo.

Niektórzy autorzy, np. L. Krzyżanowski i L. Martan przyjmują, że strukturą obiektu (przedmiotu badania) „...*jest zbiór wyróżnionych relacji określony na zbiorze wybranych elementów tego obiektu*” [30, s. 124], [48, s. 130]. Według tych autorów czynnikami generującymi tak rozumiane pojęcie struktury są:

- obiekt (przedmiot badania),
- wybrane (ze względu na cel badania) elementy tego obiektu,
- wyróżnione relacje określone na tym zbiorze.

Czynniki te określają „*czego jest to struktura*” – czynnik pierwszy i „*jaka to jest struktura*” – pozostałe [Martan].

Na bardzo złożony charakter struktury wskazują H. Bieniok i J. Rokita, którzy przez strukturę organizacyjną jakiejś całości rozumieją „...*całokształt stosunków między elementami tej całości lub między elementami a całością, rozpatrywany ze względu na współprzyczynianie się elementów do powodzenia całości*” [5 s. 17]. Z metodologicznego punktu widzenia rozpatrują oni strukturę w aspekcie:

- czasowym (statycznym i dynamicznym),

- przestrzennym.

W ujęciu statycznym rozpatrywana jest forma struktury, czyli np. w przypadku instytucji – wyróżnienie pionowego i poziomego podziału na piony, komórki organizacyjne i stanowiska, konfiguracja szczebli decyzyjnych, układ ich wzajemnych zależności i podporządkowań oraz rozdział zadań, uprawnień i odpowiedzialności [5, s. 18].

W ujęciu dynamicznym istotne są czynności zachodzące w czasie, np. przebieg czynności, operacji, dokumentacji. Mogą one zmieniać stopień zorganizowania rzeczy lub doprowadzać do względnie trwałej zmiany jej struktury. W ujęciu przestrzennym natomiast rozpatruje się rozmieszczenie strukturalne elementów struktury, które determinuje przebieg i treść relacji między tymi elementami [5, s. 18].

Bieniok i Rokita podkreślają, że *„struktura organizacyjna jest w istocie wypadkową szeregu struktur elementarnych, które pod działaniem praw składania tworzą globalną strukturę organizacyjną całości o właściwościach różnych od przymiotników poszczególnych jej elementów”* [5, s. 19].

Zbliżoną interpretację pojęcia struktury organizacyjnej przedstawił R. Krupski. Według tego autora *„struktura organizacyjna, to nic innego, jak sposób zespolenia jej składników w całość, uwzględniający wspólny cel i warunki otoczenia”* [65, s. 14]. Podkreśla on, że *„zespolenie składników w całość, a więc tworzenie jej struktury organizacyjnej, jest procesem świadomym, rozmyślnym, opartym na z góry określonych wzorcach. Sprawia to, że struktura zyskuje pewne cechy jakościowe, że jest czymś więcej niż zwykłą sumą jej składników.”* [65, s.15].

To zorganizowanie, jako istotną właściwość struktury podkreślają także inni autorzy. Według A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego struktura to *„układ elementów organizacji oraz więzi łączących je w zorganizowaną całość”* [71, s. 309].

Zagraniczni autorzy nauki o organizacji i zarządzaniu definiują pojęcie struktury w zbliżony sposób. Na przykład J. A.F. Stoner i C. Wankel uważają, że *„strukturę organizacyjną można zdefiniować jako układ i wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa”* [62, s. 208]. Tak rozumiana struktura określa przede wszystkim indywidualne i grupowe zadania w całej organizacji (podział pracy), jak również i powiązania między funkcjami i czynnościami.

Według M. Hatch *„pojęcie struktury dotyczy stosunków zachodzących pomiędzy częściami zorganizowanej całości”* [22, s. 167]. Autorka uważa, że tak rozumiane pojęcie można odnosić do wszystkiego. Na przykład budynek składa się z fundamentów, szkieletu, ścian i dachu, w istocie te elementy i relacje między nimi tworzą strukturę budynku (taką

strukturą jest nasze ciało). W teorii organizacji, zdaniem autorki, wyróżnia się strukturę społeczną i strukturę fizyczną. Struktura fizyczna oznacza relacje pomiędzy fizycznymi elementami organizacji i ich przestrzenne rozmieszczenie. Natomiast struktura społeczna definiowana jest jako „*stosunki między elementami społecznymi, takimi jak ludzie, stanowiska i jednostki organizacyjne (np. wydziały i sekcje do których należą)*” [22, s. 167.].

Ricky W. Griffin pojęcie struktury odnosi do grupowania działań i zasobów organizacji. Definiuje je jako „*zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji. Wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów organizacji i ich wzajemnych powiązań*” [18, s. 330]. Tych elementów konstrukcyjnych autor wyróżnia aż sześć: projektowanie stanowisk pracy, grupowanie stanowisk pracy, ustalanie hierarchicznej zależności (stosunków służbowej podległości) pomiędzy poszczególnymi stanowiskami, rozdzielanie uprawnień decyzyjnych pomiędzy poszczególne stanowiska, koordynacja czynności pomiędzy stanowiskami oraz zróżnicowanie stanowisk pracy. Umiejętne połączenie tych elementów jest, według Griffina, niczym innym jak projektowaniem organizacji [18].

Natomiast H. Steinmann i G. Schreyögg uważają, że „*sednem jest tworzenie reguł działania dotyczących: podziału pracy, koordynacji, wydawania poleceń, podpisywania dokumentów organizacyjnych itp. Organizowanie życia jest utkane regułami. Porządek w przedsiębiorstwie nie jest więc niczym innym, jak splotem reguł działania. Stworzone przez reguły uporządkowanie systemu społecznego określa się mianem struktury organizacyjnej.*” [61, s. 262]. W tym ujęciu struktura jest więc także układem zależności określonych pomiędzy elementami organizacji<sup>33</sup>.

Struktury organizacyjne mogą przyjmować najrozmaitsze formy i tak, jak nie ma jednej definicji tego pojęcia, tak w literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej ich typologii. Nie ma też ustalonej liczby kryteriów klasyfikacji struktury organizacyjnej. Według H. Bienioka i J. Rokity do najważniejszych kryteriów podziału należą [5, s. 76]:

- przeważający rodzaj więzi organizacyjnych – struktury liniowe, funkcjonalne i sztabowe;
- rozpiętość kierowania – struktury płaskie i smukłe;
- zdolność do samoregulacji – struktury mechanistyczne, adaptatywne i inwencyjno-kreatywne;

<sup>33</sup> Zbliżoną definicję przedstawił także H. Mintzberg, według którego struktura to „*zestaw wszystkich sposobów, przy użyciu których rozdziela się zadania organizacji między jej różnorodne elementy (stanowiska, zadania i inne wewnętrzne jednostki organizacyjne), a następnie doprowadza się do ich skoordynowania, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji*” (za: [71, s. 276-280]).

- stopień zmienności warunków otoczenia oraz celów i zadań – struktury względnie stabilne (mechanistyczne) i dynamiczne (organiczne);
- stopień sformalizowania – struktury niedoformalizowane i przeformalizowane;
- stopień adekwatności z rzeczywistością – struktury rzeczywiste i nierzeczywiste;
- stopień znajomości stosunków organizacyjnych – struktury świadome i nieświadome;
- stopień zorganizowania organizacji – struktury sprawne i niesprawne.

Należy podkreślić, że struktury wyróżnione według kryteriów przeważającego rodzaju więzi organizacyjnych i rozpiętości kierowania, określane są w literaturze przedmiotu mianem struktur klasycznych [5], [65].

Zbliżony podział struktur organizacyjnych przedstawia A. Sobczak. Przyjmuje ona następujące kryteria wyróżnienia typów struktur organizacyjnych (za: [71, s. 276-280]):

- liczbę szczebli w strukturze, związaną z nią rozpiętość kierowania i wielkość komórek organizacyjnych – struktury smukłe i płaskie;
- stopień scentralizowania – struktury scentralizowane i zdecentralizowane;
- stopień sformalizowania – struktury sformalizowane i niesformalizowane;
- stopień zróżnicowania części organizacji – struktury proste (zróżnicowane w niewielkim stopniu) i złożone (zawierające stosunkowo dużo różnorodnych elementów);
- ze względu na przyjęte zasady określające relacje między kierownikami i pracownikami wykonawczymi – struktury liniowe, funkcjonalne i liniowo-sztabowe;
- ze względu na zasadę dwuwymiarowego grupowania – strukturę macierzową.

Według autorki struktury macierzowe zalicza się do szerszej klasy nowoczesnych struktur elastycznych, a ich przeciwieństwem są struktury tradycyjne (za: [71, s. 283]).

Natomiast M. Hopej tworzy typologię struktur organizacyjnych, „krzyżując” dwa kryteria podziału – koordynację kierownictwa i podział pracy na drugim szczeblu hierarchii. Zestawienie struktur tej typologii przedstawiono w tab.2.1.

Tab.2.1. Typologia struktur organizacyjnych

Podział pracy na drugim szczeblu hierarchii Koordynacja kierownictwa	Według funkcji	Według obiektów	Według funkcji i obiektów
Przez polecenia	struktura funkcjonalno-hierarchiczna	struktura przedmiotowa	struktura hybrydowo-hierarchiczna
Przez programy	struktura funkcjonalno-technokratyczna	struktura dywizjonalną (oddziałowa)	struktura hybrydowo-technokratyczna
Na drodze samouzgodnień	struktura funkcjonalno-organiczna	struktura organiczna	struktura macierzowa

Źródło: [48, s. 34].

Z przedstawionej w tab. 2.1 typologii wynika, że szczególną rolę odgrywają struktury: funkcjonalne, hybrydowe, dywizjonalne, przedmiotowe i organiczne.

Interesujące podejście do klasyfikacji struktur organizacyjnych przedstawił R.W. Griffin. Otóż autor podkreśla, iż „ze względu na to, że na projekt organizacji wywierają takie czynniki jak technika, otoczenie, wielkość i cykl życia organizacji oraz jej strategia, nie powinno dziwić, iż organizacje rzeczywiście przyjmują rozmaite struktury organizacyjne” [18, s. 375]. Zdaniem autora jednak większość ze struktur można podciągnąć pod jedną z czterech podstawowych kategorii lub też pod hybrydę opartą na połączeniu dwóch, trzech lub wszystkich czterech form podstawowych [18]. Do struktur podstawowych zalicza on strukturę funkcjonalną (struktura U), strukturę konglomeratową (struktura H), strukturę wielobranżową (struktura M) i strukturę macierzową (struktura wielokrotnego podporządkowania).

Godna uwagi jest także teoria konfiguracji strukturalnych opracowana przez H. Mintzberga. Autor, w wyniku krytycznego przeglądu dotychczasowych koncepcji, modeli i wielu badań struktur organizacyjnych oraz twórczej ich syntezy i rozwinięcia, wyróżnił pięć typów idealnych struktur. Są to (za: [71, s. 292]): struktura prosta, biurokracja maszynowa (mechaniczna), biurokracja profesjonalna, dywizjonalna i adhokracja.

Już ta pobieżna analiza literatury przedmiotu pozwoliła wykazać duże zróżnicowanie w klasyfikowaniu struktur organizacyjnych. Nie można wskazać ostatecznej liczby kryteriów, a w wielu przypadkach autorzy odmiennie definiują zarówno struktury, jak i kryteria lub też wyróżniają struktury, nie posługując się jednoznacznym kryterium. Zestawienie struktur i kryterium wyróżnienia ujęto w tab. 2. 2.

Tab. 2.2. Zestawienie typów struktur organizacyjnych

Lp.	Struktury organizacyjne	Autor typologii	Kryterium wyróżnienia
1.	liniowe, funkcjonalne i sztabowe	H. Bieniok i J. Rokita A. Sobczak	przeważający rodzaj więzi organizacyjnych ze względu na przyjęte zasady określające relacje między kierownikami i pracownikami wykonawczymi
2.	funkcjonalne	M. Hopej R.W. Griffin	koordynacja kierownictwa i podział pracy wg funkcji
3.	płaskie i smukłe	H. Bieniok i J. Rokita A. Sobczak	rozpiętość kierowania; liczbę szczebli w strukturze, związaną z nią rozpiętość kierowania i wielkość komórek organizacyjnych

4.	mechanistyczne, adaptatywne i inwencyjno-kreatywne	H. Bieniok i J. Rokita	zdolność do samoregulacji
5.	względnie stabilne (mechanistyczne) i dynamiczne (organiczne)	H. Bieniok i J. Rokita	stopień zmienności warunków otoczenia oraz celów i zadań
6.	niedoformalizowane i przeformalizowane sformalizowane i niesformalizowane	H. Bieniok i J. Rokita A. Sobczak	stopień sformalizowania
7.	rzeczywiste i nierzeczywiste	H. Bieniok i J. Rokita	stopień adekwatności z rzeczywistością
8.	świadome i nieświadome	H. Bieniok i J. Rokita	stopień znajomości stosunków organizacyjnych
9.	sprawne i niesprawne	H. Bieniok i J. Rokita	stopień zorganizowania organizacji
10.	scentralizowane i zdecentralizowane	A. Sobczak	stopień scentralizowania
11.	proste i złożone	A. Sobczak	stopień zróżnicowania części organizacji
12.	proste	H. Mintzberg	
13.	przedmiotowe	M. Hopej	koordynacja wg poleceń podział pracy wg obiektów
14.	dywizjonalne	M. Hopej H. Mintzberg	koordynacja wg programów podział pracy wg obiektów
15.	macierzowe	A. Sobczak M. Hopej R.W. Griffin	ze względu na zasadę dwuwymiarowego grupowania koordynacja kierownictwa na drodze uzgodnień i podział pracy wg obiektów
16.	konglomeratowa	R.W. Griffin	
17.	wielobranżowa	R.W. Griffin	
18.	biurokracja maszynowa (mechaniczna)	H. Mintzberg	
19.	adhokracja	H. Mintzberg	

Zródło: opracowanie własne

### 2.2.2. Struktura społeczna jako dyferencjacja i integracja

Zespolecie składników organizacji w całość, a więc tworzenie jej struktury organizacyjnej, jest procesem świadomym, rozmyślnym, opartym na z góry określonych wzorcach. Struktura nie jest zwykłą konstrukcją, ona żyje, spełnia określone funkcje wobec organizacji.

Świadomie kształtując strukturę, można wyznaczać funkcje, które powinna pełnić względem organizacji. Funkcji tych w literaturze przedmiotu wskazuje się wiele. Do najważniejszych – jak się wydaje – można zaliczyć [48, s. 30], [65, s. 15]:

- Struktura organizacyjna jest narzędziem kierowania – to w ramach struktury odbywa się proces wpływania na składniki organizacji tak, by ich zachowania były zgodne z celami organizacji i wymogami otoczenia.
- Struktura organizacyjna scala składniki organizacji w integralną całość – integracja ma doprowadzić do swoistej internalizacji celów pracowniczych z celami organizacji.
- Struktura organizacyjna zapewnia równowagę organizacyjną – struktura zapobiega destrukcji organizacji. Reguły organizacyjne, będące składnikiem struktury, zapewniają z jednej strony odejście z organizacji składników zbędnych, zużytych, z drugiej zaś włączenie do organizacji składników niezbędnych.
- Struktura organizacyjna zapewnia synchronizację realizowanych w organizacji procesów – to uporządkowanie procesów realizowanych w organizacji.

Realizacja tych funkcji sprawia, że struktura organizacyjna pełni w organizacji istotną funkcję regulacyjną, kształtując szeroko pojęty ład wewnętrzny. Określa miejsce każdego składnika i wskazuje pożądane w organizacji zachowania. Wskazanie miejsca każdemu składnikowi organizacji jest strukturalizacją (porządkowaniem) elementów, natomiast drugi aspekt – strukturalizacją działań organizacyjnych. W ramach strukturalizacji elementów tworzone są grupy i kategorie składników organizacji, pionki i komórki organizacyjne, poszczególne poziomy hierarchii zarządzania. Strukturalizacja działań organizacyjnych następuje przez określenie stosunków służbowych w organizacji, stworzenie więzi hierarchicznych i wprowadzenie pisemnych zakresów czynności, instrukcji, regulaminów, itp. [5, s. 19].

Dokonanie identyfikacji elementarnych składników organizacji, określenie ich aktualnego statusu i sposobu złożenia (budowy), jest bardzo ważnym problemem. Oczywiście jest, że organizacje powstają w celu realizacji zadań przekraczających możliwości pojedynczych pracowników. Działania organizacyjne mają przede wszystkim charakter grupowy (zespołowy) i to dzięki temu pojawia się możliwość realizacji takich zadań. Mary Hatch podaje przykład funkcjonowania NASA jako organizacji, która doprowadziła do wylądowania na księżycu. Zadaniu temu nigdy nie mogłaby podołać jednostka. To był wynik zorganizowanego działania naukowców, inżynierów, astronautów tej organizacji, ale i pracy szerokich rzeszy techników, robotników, konserwatorów oraz pracowników biurowych i menedżerów [22].

Na to zadanie należałoby spojrzeć jeszcze szerzej. Praca tych wszystkich pracowników NASA nie byłaby możliwa bez umiejętnej współpracy i koordynacji działań nie tylko wewnątrz, ale i rozszerzeniu tych działań poza organizację. Czyli, nie byłaby możliwa bez dyferencjacji. Termin ten, używany przez teoretyków organizacji, odnoszony powinien być do jego biologicznego znaczenia. „*W biologii bowiem dyferencjacja czy różnicowanie to proces, w wyniku którego pojawiają się różne funkcje, itp. różne funkcje komórek rośliny czy embrionu. Rozważmy zróżnicowanie komórek składających się na roślinę. Korzenie, łodyga i liście rośliny spełniają różne funkcje podtrzymujące życie: korzenie czerpią składniki odżywcze z gleby, łodyga transportuje je do liści, a w liściach zachodzi fotosynteza dostarczająca roślinie pożywienie i wytwarzająca uwalniany do środowiska tlen. Analogicznie dyferencjację można zaobserwować w czynnościach wykonywanych przez organizację*”[22, s. 168].

Działy zaopatrzenia zaopatrują organizację w surowce, działy produkcji przekształcają je w produkty, a działy dystrybucji zajmują się zamianą produktów w kapitał finansowy, który będzie mógł w części, w ramach cyklu obrotowego aktywów organizacji, znowu zamieniony w surowce. Dyferencjacja działań pracowników w ramach struktury organizacyjnej organizacji jest oczywista.

Wraz z postępem dyferencjacji realizacja zadań i ich skoordynowanie staje się coraz trudniejsze. Wystarczy, żeby menedżer produkcji stracił kontakt z menedżerem zaopatrzenia, by w organizacji pojawiły się napięcia w komunikacji i koordynacji. Potrzeba likwidacji tych napięć pociąga za sobą pojawienie się integracji w ramach struktury. Według M. Hatch powszechnym sposobem na rozwiązanie pojawiającej się potrzeby integracji jest stworzenie grupy kierowniczej. Autorka zauważa jednak, że to z kolei przyczynia się do dalszej dyferencjacji działań organizacji. Uruchamia się „cykl” – wzrost organizacji powoduje potrzebę integracji – to znowu wywołuje kolejny cykl dyferencjacji i integracji. Ważne jest, by ta cykliczność przyczyniała się do realizacji celów organizacji, a nie do chaosu. Zdolność organizacji do dyferencjacji i integracji jest tym, co ją odróżnia od chaosu [22].

Interesujący jest także pogląd S. Clegga, który uważa, że w nowoczesnych organizacjach, nadmiernie zróżnicowanych, powinno dojść do zjawiska dedyferencjacji. Jest to zjawisko odwracania w organizacji tych warunków dyferencjacji, które same stworzyły potrzebę integracji. W tradycyjnie zarządzanej organizacji, dyferencjacja prowadziła do rozwoju struktur i pojawienia się grup kierowniczych w ramach integracji. Wprowadzając



dedyferencjację w sposób celowy ogranicza się jednak zakres kompetencji kierownictwa, a fundamentalnym warunkiem organizowania staje się samozarządzanie i kwestionowanie nacisku na kontrolę, dominującego w myśleniu modernistycznym (za: [22])<sup>34</sup>.

### **2.2.3. Społeczna struktura organizacji – hierarchia autorytetu, podział pracy, mechanizmy koordynacji**

Mary Jo Hatch strukturę społeczną definiuje jako „...*stosunki między elementami społecznymi, takimi jak ludzie, stanowiska i jednostki organizacyjne...*” [22, s. 167]. Takie pojmowanie społecznej struktury organizacji można jednak łączyć z twórcą teorii biurokracji, M. Weberem. Ten wielki socjolog, już na początku dwudziestego wieku, traktował organizacje jako struktury społeczne. Jego poglądy wywarły istotny wpływ na formowanie się podstaw rozumienia struktur społecznych w teorii organizacji. W jego rozumieniu struktury społeczne (biurokracje) składają się z trzech elementów: hierarchii autorytetu, podziału pracy i mechanizmów koordynacji.

#### **Hierarchia autorytetu**

Jedną z zasad klasycznej szkoły zarządzania była zasada hierarchii sformułowana przez H. Fayola. Zasada ta wskazywała, że w organizacji przełożonych umieszcza się od władzy najwyższego szczebla aż do kierowników najniższego szczebla. Z pojęciem tym nieodłącznie związana jest droga służbowa (określająca drogi komunikacji w organizacji) oraz jeszcze inna zasada, jedności rozkazodawstwa, w myśl której każdy człowiek organizacji powinien odpowiadać tylko przed jedną osobą [10, s. 45].

Według M. Webera hierarchia odzwierciedla podział autorytetu pomiędzy stanowiska w organizacji (za: [22]). Autorytet – potocznie – to ogólnie uznana czyjaś powaga, wpływ, znaczenie [58]. Autorytet formalny jest władzą z mocy prawa. Daje on osobie zajmującej dane stanowisko możliwości wpływania na zachowania ludzi w organizacji. Jest związany ze stanowiskiem, a nie z osobą, która to stanowisko zajmuje. Nic więc dziwnego, że autorytet formalny jest tym rodzajem władzy, który kojarzy się nam ze strukturą organizacyjną i zarządzaniem. Opiera się na uznaniu legalności dążeń kierowników do wywierania wpływu na innych. Każde stanowisko w organizacji zostaje zatem podporządkowane jakiemuś innemu, a autorytet i komunikacja pionowa pozwalają stanowiskom po-

---

<sup>34</sup> Przykładem dedyferencjacji może być takie działanie zespołu, w którym półautonomiczne grupy pracowników odpowiadają za dane zadanie: sami układają harmonogram swych prac i kontrolują wydajność oraz jakość [22].

łożonym wyżej w hierarchii gromadzić stosowne informacje oraz kierować i nadzorować pracę pracowników podległych.

W organizacji, w której pracownicy stają się bardziej samodzielni, wraz z osłabieniem więzi hierarchicznych zmienia się znaczenie hierarchii autorytetu. We współczesnych strukturach (np. sieciowych) dominują relacje poziome. Szeregowi pracownicy podejmują decyzję, bo takie są aktualne wymogi, a na konsultacje z kierownikiem nie ma czasu. Ciężar odpowiedzialności za podjęte decyzje rozkłada się zarówno na pracowników, jak i na kierowników. Zmienia to zasadniczo stosunek do autorytetu. Władza przestaje być czymś tajemniczym i wyjątkowym, a zaczyna być skutkiem doraźnego podziału ról organizacyjnych. Władza jest po prostu jedną z funkcji potrzebnych do realizacji określonego działania.

Nie oznacza to jednak zmiękczenia hierarchii, gdyż, jak uważa M. Hopej, ludzie z natury lubią organizować się hierarchicznie, tyle że nie będzie to już klasyczne ujęcie [10, s. 48].

### **Podział pracy**

Hierarchia autorytetu jako cecha społecznej struktury organizacji określa podział autorytetu w organizacji. Podział pracy, kolejna cecha struktury społecznej wskazuje jaka jest dystrybucja obowiązków pracowniczych w organizacji [22].

Już w 1976 r. szkocki ekonomista A. Smith przedstawił podział pracy przy produkcji szpilek (osiemnaście czynności), jako sposób na poprawę produktywności [18], [22]. Zasada podziału czynności, mimo że rewolucja techniczna przyniosła znaczne zautomatyzowanie pracy, nie straciła na swej aktualności.

Klasyki nauki o organizacji i zarządzaniu uważali podział pracy za przyczynę tworzenia każdej organizacji [48, s. 32]. Henry Fayol, jako pierwszą zasadę zarządzania wymienia podział pracy. Uważał on, że im bardziej ludzie specjalizują się, tym sprawniej mogą wykonywać swoją pracę. Także F. Taylor rozpatruje podział pracy jako podstawowy warunek efektywności i czynnik wydajności w organizacji. W dużej mierze wynikało to z jego poglądów, że każda praca, wymagająca lub niewymagająca kwalifikacji, może być analizowana i organizowana przez stosowanie wiedzy o podziale pracy (dzielona na serie prostych, powtarzających się ruchów, z których każdy musi być wykonany we właściwy sposób, w odpowiednim czasie i przy pomocy odpowiednich narzędzi). Henry Ford produkując samochody na linii montażowej, dzięki podziałowi pracy na małe, znormalizowane, wielokrotnie powtarzane zadania, zdobył majątek i sławę. Uważał, że przystosowanie pra-

cownika do pracy w jego organizacji wymaga zaledwie kilku godzin pracy. Nie bez znaczenia też są stosunkowo niskie koszty przyuczenia pracowników do wykonywania pracy. Można było zatrudniać pracowników praktycznie bez kwalifikacji, bez przygotowania zawodowego. W jego wykonaniu podział pracy często sięga ostatecznych granic. Są zajęcia, przy których robotnik całe miesiące przykręca jedynie trzy śrubki i wedle określenia robotników, człowiek jest „*jakby pijany*” po ośmiu godzinach pracy.

Współcześnie funkcjonowanie zasady podziału pracy w organizacjach pozostaje bez większych zmian, niezależnie od tego, czy dotyczy to fabryki samochodów lub świadczenia usług w bankowości. Według M. Hopeja podział pracy może mieć charakter ilościowy i jakościowy. „*Pierwszy polega na rozłożeniu celów na zadania nie różniące się między sobą (każdy robi to samo), drugi natomiast na różne zadania*”[48, s. 32]. Konsekwencją jakościowego podziału pracy jest specjalizacja. Sposobami jakościowego podziału pracy są: podział według funkcji (planowania, organizowania itp.) i według wyrobów (produktu, usługi, klienta, lokalizacji). W większości organizacji dzieli się również pracę menedżerów, co oznacza, że podział pracy nie dotyczy już tylko stanowisk wykonawczych [22].

### **Mechanizmy koordynacji**

Podział pracy powoduje potrzebę powiązania ze sobą wyodrębnionych stanowisk pracy. Według M. Hopeja „*niezbędne jest, innymi słowy, zainstalowanie instrumentów zapewniających koncentrację działalności poszczególnych jednostek na osiągnięcie celów całej organizacji. Dokonuje się to przez koordynację, czyli proces integrowania działalności różnych jednostek*”[48, s. 33].

Autor do instrumentów koordynacji zalicza polecenia przełożonych, programy oraz samouzgodnienia [48]. Polecenia przełożonych, a w szczególności imienne polecenia kierownika są najbardziej klasycznym sposobem koordynacji w każdej organizacji. Bycie przełożonym daje bowiem formalne kompetencje do rozwiązywania problemów koordynacji. W przypadku wielu problemów, które mają charakter mniej lub bardziej zestandaryzowany, skuteczne mogą być programy. Są one zbiorem ogólnych wytycznych i niejako z góry przedstawiają sposoby koordynacji. Trzecia forma, samouzgodnienia, polega na bezpośrednim uzgadnianiu działań. Samouzgodnienia mogą być inicjowane spontanicznie lub mieć charakter zinstytucjonalizowany [48].

Mary Jo Hatch, jako najważniejsze mechanizmy koordynacji, wskazuje natomiast regulaminy i procedury, harmonogramy i komunikację poziomą [22, s. 172].

Regulaminy i procedury są powszechnie stosowane w procesach pracy. Ułatwiają podejmowanie decyzji i realizację wielu zadań, a przede wszystkim gwarantują, że ich wykonanie będzie uznane za właściwe. Istotnym ich walorem jest możliwość wmontowania w formularze stosowane w organizacjach, np. do składania wniosków o pozyskanie określonych zasobów czy stanowisk. Dobrze wypełnione formularze stają się dzięki temu ważnym źródłem danych dla organizacji.

Harmonogramy zwykle określają czas w którym należy zrealizować przewidziane dla danego zadania czynności. Jednym z pierwszych teoretyków i praktyków nauki o organizacji i zarządzaniu, który już pod koniec lat dziewięćdziesiątych dziewiętnastego wieku zaproponował własne rozwiązanie organizatorskie w postaci harmonogramów, usprawniające pracę Huty Bankowej w Dąbrowie Górniczej, był K. Adamiecki. Jego harmonogram jest wykresem graficznym, wyrażającym porządek czynności czy to występujących kolejno, czy też odbywających się jednocześnie, a wykonywanych przez różne organy pracujące jako jedna zbiorowa całość. Już z tej definicji wynika uniwersalność harmonogramów, które z czasem stały się jednym z głównych narzędzi organizowania pracy, planowania i analizy jej przebiegu w czasie, racjonalnego podziału pracy pomiędzy poszczególne stanowiska pracy i rejestracji pracy zespołowej. Znalazły zastosowanie we wszystkich dziedzinach działalności zespołowej człowieka. Wykorzystanie klasycznych harmonogramów pozwalało na zaprogramowanie i koordynowanie pracy w czasie w odniesieniu do prostych procesów pracy, przede wszystkim produkcyjnej [34, s. 30].

Trudno jest współcześnie nie doceniać roli komunikacji w organizacji, jako mechanizmu koordynacji. Poprawna komunikacja między stanowiskami, a jednostkami organizacyjnymi utworzonymi przy podziale pracy decyduje o koordynacji działań organizacji. Komunikacja pionowa, która dominowała w hierarchicznych organizacjach, w większości należących już do minionej epoki, powoli traci swoje podstawowe znaczenie, a coraz istotniejsza staje się komunikacja pozioma. Występuje w działaniu pracowników łącznikowych, komitetów, grup do zadań specjalnych oraz zespołów programowych i kierowniczych [22].

#### **2.2.4. Parametry społecznej struktury organizacji**

Na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych dwudziestego wieku teoretycy organizacji badali różne aspekty struktury społecznej organizacji, oczekując, że znajdą najlepsze sposoby ich organizowania. Sądzieli między innymi, że uda im się, określając związki pomiędzy cechami struktury a wydajnością organizacji, znaleźć receptę na sukces.

Badania doprowadziły w istocie do teorii sytuacyjnej uwarunkowań, w myśl której „...nie istnieje żaden ogólny przepis na utworzenie optymalnie racjonalnej struktury organizacyjnej. Struktura powinna odpowiadać warunkom dominującym w środowisku działania” [5, s. 45].

Strukturę społeczną mierzono za pomocą wielu parametrów. Najważniejsze z tych parametrów zawiera tab. 2.3.

Tab. 2.3. Parametry społecznej struktury organizacji

Parametry	Stosowane zwykle miary
Wielkość	Liczba pracowników organizacji
Składnik administracyjny	Procentowy udział pracowników mających obowiązki administracyjne
Zakres kontroli	Całkowita liczba podwładnych, których dotyczy autorytet menedżera
Specjalizacja	Liczba specjalności występujących w organizacji
Standaryzacja	Istnienie procedur dotyczących regularnie powtarzających się wydarzeń lub czynności
Formalizacja	Stopień pisemnego sformułowania reguł, procedur i przekazywanych informacji
Centralizacja	Koncentracja autorytetu upoważniającego do podejmowania decyzji
Złożoność	Dyferencjacja pionowa – liczba poziomów w hierarchii; dyferencjacja pozioma – liczba jednostek w organizacji (itp. działów i sekcji).

Źródło: [22, s. 172]

Według M. Hatch „z parametrów klasycznych – trzy powtarzały się w argumentach zaczerpniętych z teorii uwarunkowań (i dlatego można się z nich bardzo wiele dowiedzieć o obecnych wysiłkach teoretycznych modernistów): złożoność, centralizacja i formalizacja” [22, s. 173].

Złożoność struktury może być reakcją organizacji na postrzeganą zmienność i złożoność otoczenia, albo też efektem dyferencjacji (szerzej podrozdział. 2.3.2). Złożoność ta obejmuje dyferencjację (zróznicowanie) pionową i poziomą. Wszystkie stanowiska w organizacji powinny zostać powiązane jasnymi i wyraźnymi liniami podległości. Podział jednostek organizacyjnych przebiega aż do komórek organizacyjnych, a rozcłonkowanie jednostek to przede wszystkim podział zespołów, który wynika z ograniczonych zdolności ludzi do kierowania pracami innych. Zróznicowanie poziome mierzy się liczbą odrębnych

jednostek organizacyjnych, a pionowe za pomocą liczby poziomów, licząc od najwyższego do najniższego stanowiska w organizacji [22].

Dosyć oczywistym czynnikiem złożoności struktury społecznej jest wielkość organizacji. Jeden kierownik może kierować od kilku do kilkudziesięciu pracownikami. Wynika to między innymi ze stopnia złożoności problemów rozwiązywanych przez pracowników (podejście odnoszące się do podziału prac), stopnia samodzielności pozostawionej podwładnym (zależy to zarówno od osobistych cech kierownika, jak i pracownika, i od osobistego stosunku między nimi – podejście odnoszące się do zasady ograniczonej rozpiętości kierowania). Według R. Griffina zależy to także od kompetencji przełożonych i podwładnych, fizycznego rozproszenia podwładnych, zakresu pracy menedżera, stopnia pożądanej interakcji, podobieństwa realizowanych zadań itp. [18]. Ogólnie mówiąc, im organizacja jest większa, tym bardziej złożona jest jej struktura społeczna (dwie organizacje tej samej wielkości nie muszą być jednak równie złożone) [22]. *„Jeżeli wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie stopień decentralizacji oraz przeciętna rozpiętość kierowania, to można chyba przyjąć, że rośnie rola koordynacji przez programy lub koordynacji na drodze samouzgodnień”* [48, s. 38,39].

Kolejny parametr, centralizacja, dotyczy stopnia skoncentrowania uprawnień do podejmowania decyzji na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Jest to więc parametr określający wewnętrzną władzę w organizacji – rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w kwestiach dla niej istotnych. Odzwierciedla ona z jednej strony rozproszenie (lub koncentrację) władzy, a drugiej strony – autonomię (lub uzależnienie) organizacji w prowadzeniu przez nią wewnętrznych działań. W organizacji scentralizowanej, najważniejsze dla niej decyzje (np. kierunkowe, metodyczne, alokacyjne, wykonawcze) podejmuje się niemal wyłącznie na najwyższych jej szczeblach, oczekując przy tym bezwzględnego podporządkowania się. W organizacji zdecentralizowanej z reguły decyzje podejmuje pracownicy zajmujący się sprawą czy będący przy niej najbliżej [22].

Pomiar wartości centralizacji organizacji jest możliwy, ale wiele problemów może sprawiać różnorodność podejmowanych decyzji. Bardzo często zdarza się, że nawet w organizacjach powszechnie uważanych za zdecentralizowane (np. uczelnie wyższe z dużą autonomią składowych jednostek organizacyjnych), decyzje kierunkowe podejmowane są na najwyższych szczeblach, a decyzje wykonawcze na niższych szczeblach.

Według M. Hopeja badania nad centralizacją dowodzą, że *„zarówno generowaniu pomysłów rozwiązywania organizacyjnych problemów, jak i ich realizacji sprzyja niski*

*stopień organizacyjnych problemów [...] stabilnemu otoczeniu odpowiadają organizacje itp. o wysokim stopniu centralizacji, zaś otoczeniu burzliwemu organizacje charakteryzujące się wysoką decentralizacją”* [23, s. 76]. Komunikacja, zaangażowanie i satysfakcja pracowników jest zwykle większa w organizacjach zdecentralizowanych, ale trudniej w nich o koordynację zadań. W organizacjach zcentralizowanych szybciej dochodzi do reakcji na polecenia wyższych przełożonych (nie dotyczy to jednak wielkich organizacji), a i przełożeni niezbyt chętnie dzielą się władzą [22], [23].

Formalizacja to stopień ograniczenia dowolności podejmowania działań przez przepisy. Jest to parametr charakteryzujący zakres, w jakim łączność, wzorce działania i postępowania zapisane są i zarejestrowane w dokumentach organizacyjnych. Tworzenie i wdrażanie określonych wzorców działania nosi nazwę formalizacji [49]. Formalizacja oznacza więc opracowywanie prawa pisanego regulującego na pewien czas ramy funkcjonowania organizacji. Może to się odbywać za pomocą różnych form przekazu i rejestracji. Wzorce opisowe nazywane są zasadami, normami lub regułami działania. Są przemyślane, sprawdzone, uzasadnione. Część z nich to wzorce będące normami prawa państwowego, inne mają charakter norm wewnętrznych, obowiązują zatem tylko w konkretnych organizacjach. Przedmiotem formalizacji organizacji instytucji są przede wszystkim: cele instytucji oraz wynikające z nich uprawnienia i odpowiedzialność, sposoby oraz procedury realizacji funkcji kierowniczych i wykonawczych, więzi organizacyjne (hierarchiczne, funkcjonalne, informacyjne, społeczne), powiązania z otoczeniem (z dostawcami, odbiorcami, bankiem, jednostką nadrzędną itp.) [5].

W organizacjach dochodzi do zróżnicowanego sformalizowania działań jej pracowników. Miarą formalizacji jest stopień sformalizowania działań, który można określić za pomocą takich wskaźników, jak liczba, szczegółowość i rygorystyczność zapisanych wzorców działania. Statuty, regulaminy, instrukcje czy zarządzenia zawierają określoną liczbę szczegółowych wzorców zachowań. Przyjęcie, że miarą stopnia formalizacji działań w organizacji jest liczba pisemnie utrwalonych reguł zachowania się członków organizacji dominuje wśród przedstawicieli podejścia sytuacyjnego. Według J. Kurnala powiększenie ilości przepisów regulujących działania może rzeczywiście podwyższać stopień sformalizowania, ale nie jest to jedyny czynnik wpływający na jego miarę. Przyjęcie zasady, że im więcej jest wzorców zachowań w organizacji, tym wyższy jest stopień jej sformalizowania i odwrotnie, zdaniem autora, jest to duże uproszczenie [31]. Wzorce zachowań obejmują określoną ilość cech charakteryzujących działanie, które regulując je, powodują, że są mniej lub więcej szczegółowe. Szczegółowość przepisów, ich przejrzystość, zrozumiałość

składają się na jakość przepisów organizacyjnych. Gdy przepisy opisujące działania jasno i rygorystycznie regulują zachowania pracowników, to niezależnie od ilości tych przepisów będą one formalizować działania w organizacji. Natomiast nawet duża liczba przepisów opisujących stosunkowo ogólnie zachowania pracowników, a dodatkowo nieprzewidujących stanowczych sankcji za ich nieprzestrzeganie, nie przyczynia się do sformalizowania działań w organizacji.

Formalizacja powinna być dostosowywana do potrzeb organizacji. Stopień formalizacji może być różny w organizacjach i przyjęcie go za właściwy w dużej mierze zależy od rodzaju wykonywanej pracy. W badaniach empirycznych nie wykazano na przykład, że istnieje zależność pomiędzy stopniem formalizacji a sprawnością organizacji. *„Jedne z nich wskazują na brak zależności między formalizacją a sprawnością, a inne – na pozytywną lub negatywną zależność”* [48, s. 46].

Dość oczywiste są wyniki badań empirycznych, które pozwalają sądzić, że formalizacja ogranicza innowacyjność i komunikację w organizacji. Interesujące są jednak badania w dużych organizacjach, które dowodzą, że organizacje zdecentralizowane mają większe szanse na sformalizowanie ich niż scentralizowane [22].

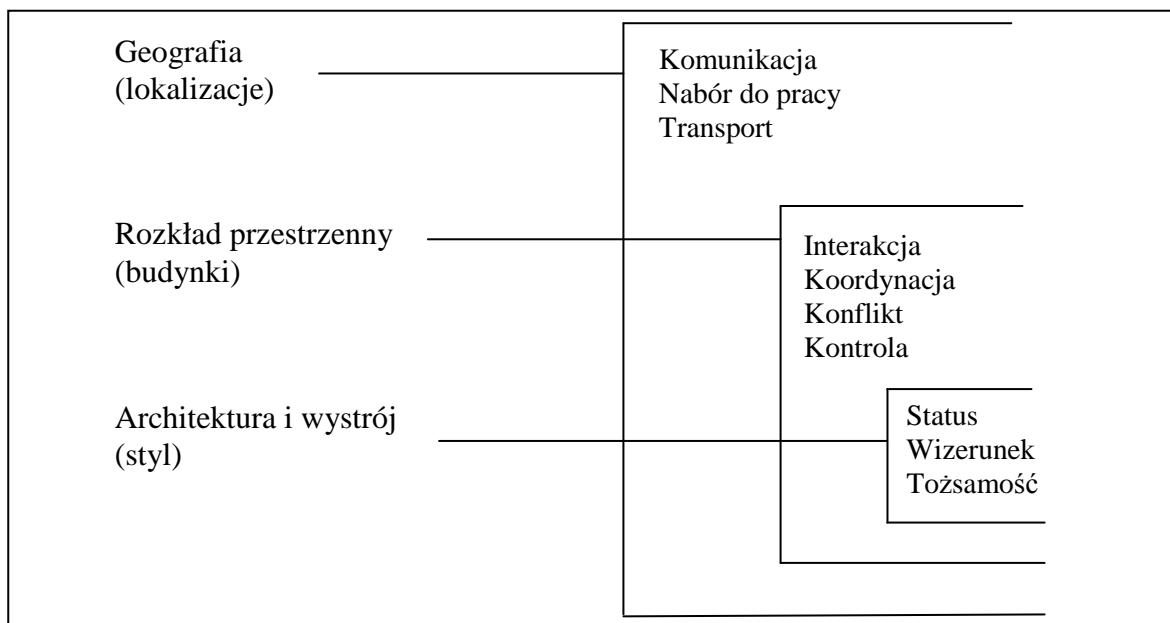
### **2.2.5. Fizyczna struktura organizacji**

Według M. Hatch, *„jak stosunki między społecznymi elementami organizacji definiują jej strukturę społeczną, tak stosunki między elementami fizycznymi organizacji charakteryzują jej strukturę fizyczną”* [22, s. 244].

Zainteresowania fizyczną strukturą organizacji w teorii organizacji pojawiły się wraz z badaniami zespołu Hawthorne pod kierunkiem Eltona Mayo w Western Electric w USA. W badaniach próbowano określić związki fizycznych warunków pracy na wydajność robotników. Przez szereg dni otrzymywano zmienne wyniki i trudno było wyciągnąć jednoznaczne wnioski. Badacze uznali, że wzrost wydajności nie był determinowany fizycznymi warunkami pracy, a efektami społecznymi. W dalszych badaniach zajęto się zatem wpływami społecznymi, odsuwając na bok niejako strukturę fizyczną. Zauważono (socjolog G. Homas), że przyczyną efektów społecznych była zmiana w strukturze fizycznej, że wręcz w badaniach Hawthorne'a dynamikę społeczną uruchomiła struktura fizyczna [22].

Pomimo pewnego zapomnienia o strukturze fizycznej, współcześnie powrócono do badanych zależności, a w szczególności do trzech aspektów tej struktury: geografii organizacji, jej rozkładu przestrzennego oraz architektury i wystroju (rys. 2.10).





Rys. 2.10. Struktura fizyczna organizacji

Źródło : [22, s. 244]

Fizyczne elementy organizacji obejmują budynki i ich lokalizację, umeblowanie i wyposażenie, dekoracje, a także ludzi rozumianych przedmiotowo.

### Geografia organizacyjna

Współczesny, globalny świat organizacji jest na pewno rozproszony, często jest tak, że organizacje działają w więcej niż w jednym miejscu. W sposób bardzo oczywisty wynika z tego również, że problemy związane z geografiami organizacyjną dotyczą tych organizacji, niezależnie od ich wielkości czy zwartości przestrzennej.

Według M. Hatch „w teorii organizacji pojęcie geografii zwraca uwagę na przestrzenne położenie miejsc, w których dana organizacja działa oraz na fizyczne cechy każdej z lokalizacji. W terminach geograficznych oznacza to, że organizacja jest obiektem fizycznym, to jest takim, który istnieje w czasie i przestrzeni” [22, s. 244]. W praktyce oznacza to, że geografia organizacyjna składa się z tych miejsc, w których organizacja prowadzi swą działalność, gdzie znajdują się budynki jej zarządu, hale produkcyjne, punkty logistyczne, ale także i te miejsca, które określają elementy jej otoczenia (np. budynki klientów). W ten sposób geografiami organizacyjną można przedstawiać jako zbiór działań – mapę przestrzenną działalności organizacji.

To rozprzestrzenianie jest dla organizacji walorem, chociaż stwarza też problemy. Odległość fizyczna przekłada się na koszty związane z transportem, łącznością i komunikacją. Możliwe są także kłopoty wynikające z różnic czasowych, kulturowych, gospodarczych czy politycznych. Na uwagę zasługują także fizyczne cechy danego punktu działalności organizacji, np. klimat, teren, zasoby ludzkie i naturalne. Z drugiej zaś strony organi-

zacja może wykorzystywać pozytywy geografii organizacyjnej, np. tańszą siłę roboczą, dostęp do surowców naturalnych danego regionu, możliwości zwolnień podatkowych itp. Należy dokonywać szczegółowych analiz, które pozwolą unikać zagrożeń i wykorzystać pojawiające się możliwości.

### **Rozkład przestrzenny**

Proste czy wręcz przypadkowe rozprzestrzenianie się elementów organizacji jest możliwe, ale byłoby co najmniej nieracjonalne. Niezbędny staje się ład – rozkład przestrzenny, który oznacza przestrzenne uporządkowanie przedmiotów fizycznych i działań ludzi [22]. Rozkład przestrzenny determinuje i pozwala określić wewnętrzny porządek elementów fizycznych organizacji. Na przykład w odniesieniu do jednego budynku oznacza on przydziały biur i stanowisk pracy oraz funkcjonalne zaplanowanie i rozmieszczenie niezbędnego zaplecza socjalnego, magazynowego czy technicznego.

Wewnętrzny rozkład przestrzenny zwykle opisuje się słowami: otwartość, dostępność i samodzielność. Biuro otwarte to takie, w którym pracownicy oddzieleni są od siebie tylko wizualnie, za pomocą niewielkiej przegródki, ścianki działowej, mają jednak kontakt fizyczny. Biuro dostępne to takie, które pozbawione jest sztucznych przeszkód, barier itp., utrudniających kontakt z pracownikiem. Samodzielność biura określona jest fizycznym oddzieleniem pracowników, którzy mają do swojej dyspozycji odizolowane pomieszczenia.

Wydaje się oczywiste, że rozkład przestrzenny ma ścisły związek z technologią pracy. Trudno sobie wyobrazić np. linię montażową, której rozkład przestrzenny można opisać jako samodzielny i niedostępny, a nie otwarty i dostępny (takich przykładów można podać więcej). Oznaczałoby to dla organizacji wielkie problemy organizacyjne. Rozkład przestrzenny struktury fizycznej każdej zatem organizacji ma dla niej istotne znaczenie.

### **Architektura i wystrój**

Wchodząc do banku, biura podróży czy urzędu państwowego bardzo często przyjmujemy nastawienie, które jest wynikiem wpływu architektury budynku tej organizacji. Na ten aspekt struktury fizycznej składają się: fasada budynku, oświetlenie, otoczenie, ozdoby, wykorzystane barwy i kształty oraz wiele innych szczegółów. Nieumiejętność wkomponowania budynku w otoczenie, brak estetyki ale i zbyt ni przepych, może sprawiać wrażenie „szkodliwe” dla organizacji, budować zły obraz i wskazywać na działania, które w ogóle nie występują. Nic więc dziwnego, że w wielu organizacjach analizując strukturę fizyczną organizacji, dużą wagę przykładają do tego aspektu.

### **Podejście behawioralne i symboliczne do struktury fizycznej**

*Podejście behawioralne* (rozpatrywane z perspektywy modernistycznej) odnosi się do relacji pomiędzy strukturą fizyczną, a interakcją i innymi formami działań w organizacji. Jest to zatem podejście, która odzwierciedla stosunek struktury fizycznej i zachowań organizacyjnych pracowników w określonej przestrzeni. „*Podstawowa teza głosi, że ponieważ ludzie nie mogą przenikać przez ściany, ani widzieć przez stropy, ich zachowania kształtuje architektura fizycznego otoczenia ich organizacji*” [22, s. 251].

Najważniejsze wyniki badań dotyczące takiego podejścia [22]:

- Im większa przestrzeń dzieląca ludzi, tym rzadziej będą mieli okazję do wchodzenia w bezpośrednie interakcje, i tym więcej czasu będą im pochłaniać tego rodzaju działania.
- Kontakt osobisty jest nadal lepszy od innych form komunikacji.
- Istnieje negatywny stosunek między dużą odległością, a prawdopodobieństwem wystąpienia interakcji między dwoma pracownikami, zwłaszcza tam, gdzie interakcja wymaga spotkania twarzą w twarz (im większa odległość między stanowiskami pracy dwóch osób, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że będą one dzielić się informacjami lub, że zawrą przyjaźń).
- Odległość fizyczna zwykle dlatego stwarza trudności w zawarciu znajomości, że mocno od siebie oddaleni potencjalni partnerzy muszą zadawać sobie wiele trudu, aby zaaranżować spotkanie.
- Wspólne zajmowanie pomieszczeń do pracy pobudza do tworzenia i wspomaga pracę zespołową.

*Podejście symboliczne* pozwala traktować strukturę fizyczną jako to, co kształtuje i utrwała system wartości, pozwalający pracownikom określić swoją tożsamość i charakter tego, co robią [22]. Jest to więc podejście bardzo istotne dla kierowników, którzy nie powinni ignorować znaczenia symboli i wydarzeń o tym charakterze w organizacji, zwłaszcza, że wiele aspektów struktury fizycznej taką funkcję pełni. Dla Polaków takimi symbolami są Wawel, Kościół Mariacki, Pałac Kultury i wiele innych budowli, które mają za zadanie wyrażanie szacunku dla działań, osób, ale i przemian. Można uważać, że wiele organizacji nie wykorzystuje w pełni możliwości płynących z symboli, gdyż świadczą o tym tworzone dla nich elementy struktury fizycznej. Nie brakuje jednak też organizacji, które czynią to znakomicie (Skytower we Wrocławiu, Świątynia Opatrzności Bożej we Wrocławiu), i w rezultacie wywołują oczekiwane zachowania ludzi. Dowody takiego warunkowania symbolicznego (wywołującego reakcję ludzi) można znaleźć także w organizacjach gospodarczych. Na przykład zastanówmy się „...*nad reakcjami na ladę w barach*

szybkiej obsługi lub w restauracjach McDonalda, w których klientów warunkowano tak, aby ustawiali się w kolejce do obsługi przez znajdujących się za ladą pracowników [...] wyobraźmy sobie symboliczną wartość, jaką ma dla nas otrzymanie luksusowego samodzielnego biura sąsiadującego z biurem wysokiej rangi dyrektora” [22, s. 254].

### **Pytania kontrolne**

---

1. Zdefiniuj pojęcie struktury społecznej (przedstaw ujęcia różnych autorów) .
2. Dokonaj podziału struktury organizacyjnej wg 5. dowolnie przyjętych kryteriów.
3. Na czym polega cykl dyferencjacji i integracji działań w organizacji.
4. Wyjaśnij zmianę hierarchii autorytetu w organizacji.
5. Omów wybrany parametr struktury społecznej.
6. Omów strukturę fizyczną organizacji.
7. Na czym polega podejście behawioralne i symboliczne do struktury fizycznej.

### **2. 3. Cykl życia organizacji – dynamiczne modele struktury organizacyjnej**

Klasyczne i modernistyczne ujęcie struktur społecznych ma charakter statyczny. W praktyce oznacza to, że badana struktura pozostawała mniej lub bardziej niezmienna w dość długich okresach. Według M. Hatch „*modele statyczne koncentrują się na charakteryzowaniu istotnych cech zjawisk stabilnych i próbują wyizolować decydujące warunki, konieczne do przewidywania ich pojawiania się czy sukcesu. Modele dynamiczne natomiast skupiają się na zmianach zjawisk w zależności od czasu i okoliczności*” [22, s. 178]. Jest zatem zrozumiałe, że struktury społeczne organizacji, oparte na hierarchiczności, podziale pracy i formalnych regulaminach, i procedurach, miały charakter statyczny. Struktury te wręcz dominowały w pierwszym półwieczu XX. wieku.

Dynamiczne ujęcie struktury społecznej organizacji w literaturze przedmiotu ma dwie postaci. Pierwsza to *model historyczny (ewolucyjny)*, wyjaśniający sposób rozwoju organizacji w stosunkowo długim okresie. Z tej perspektywy rozwój organizacji jest postrzegany jako *seria statycznych stanów*, określanych mianem faz lub stadiów, które przechodzi. Druga postać to model dynamiczny, nakierowany na ujawnianie dynamiki zmian zachodzących w codziennym życiu organizacji. W modelu tym pozorną stabilność struktury

ry społecznej podważają liczne interakcje, które ją kształtują i przekształcają. W teorii organizacji pierwszy model (ewolucjonistyczny lub oparty na koncepcji stadiów) zwykle ujmuje się w perspektywie modernistycznej, natomiast drugi (oparty na licznych codziennych interakcjach) jest charakterystyczny dla perspektyw symboliczno-interpretujących [22].

### 2.3.1. Cykl życia organizacji

Model ewolucyjny w literaturze przedmiotu reprezentowany jest przez popularne teorie cyklu życia organizacji, w których rozwój organizacji „...opisuje się jako następstwo okresów ewolucyjnych przerywanych przez wydarzenia o charakterze rewolucyjnym” [22, s. 179]. W myśl tych teorii organizacje mają swoje życiorysy i tak jak ludzie przechodzą w okresie rozwoju kolejne stadia. Cykl życia organizacji jest to sekwencja etapów, przez które przechodzi większość organizacji w trakcie swego istnienia. Etapy te wykazują określone różnice zarówno pod względem ilościowym, jak też jakościowym. Są stymulowane przez różnego rodzaju siły wewnętrzne i zewnętrzne [18].

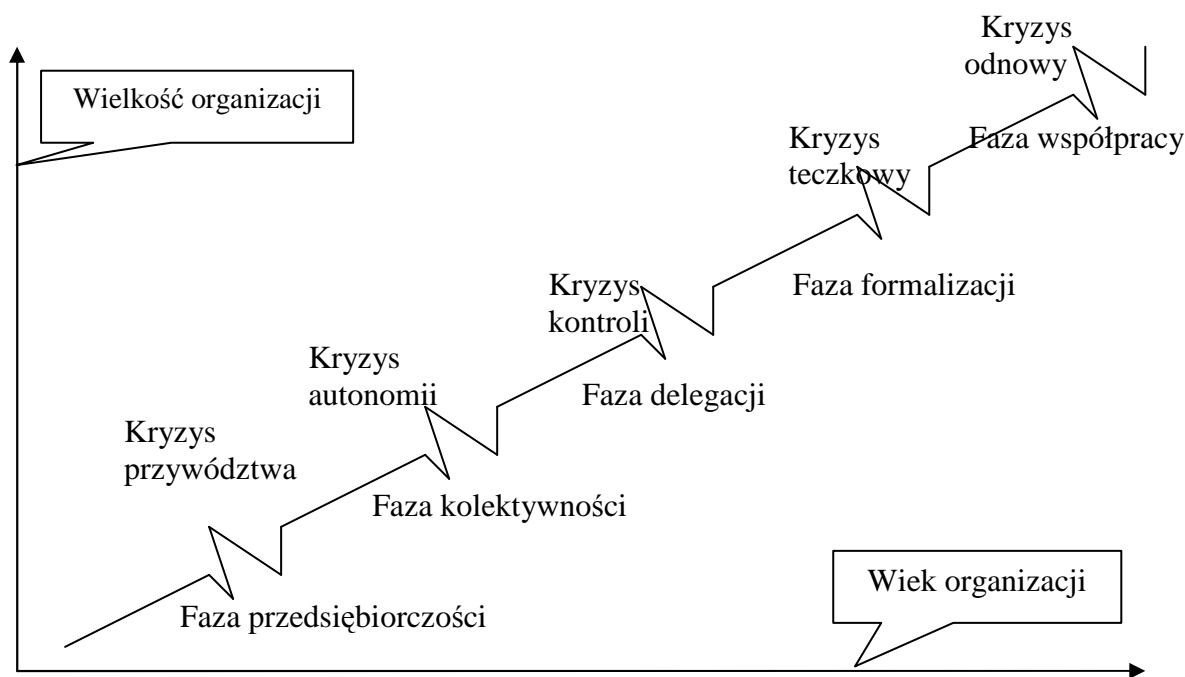
Według R. W. Griffina wyróżnić można następujące, podstawowe etapy cyklu życia organizacji: narodziny, młodość, wiek średni oraz dojrzałość [18, s. 372].

1. *Narodziny* – głównym celem założycieli organizacji jest przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Podmiot jest mały i prosty, a realizowana strategia, polega na nastawieniu się na szybkie wykorzystanie pojawiających się szans.
2. *Młodość* – etap ten, następujący po narodzinach organizacji, nacechowany jest wzrostem i ekspansją wszystkich zasobów organizacji, elastycznością, adaptacyjnością, szybkością działania, a także innowacyjnością i kreatywnością. Jeśli organizacja rozwija się prawidłowo, następuje szybkie i odczuwalne zwiększenie zysku oraz profesjonalizacja działalności, co często prowadzi do zwiększenia rozmiarów organizacji.
3. *Wiek średni* – jest to okres, w którym następuje stabilizacja obrotów organizacji, jego rozmiarów. Organizacja będąca na tym etapie rozwoju ma wypracowaną pozycję na rynku, czerpie korzyści z osiągniętego poziomu wzrostu. Organizacje takie często mają możliwość rozporządzania znacznymi zasobami, posiadają doświadczoną kadrę kierowniczą, a także mają niskie koszty, dzięki ekonomii skali.
4. *Dojrzałość* – okres stabilności, który może przerodzić się w schyłek. Organizacje schyłkowe charakteryzują się tym, iż znajdują się w kryzysie, który wskutek kumulacji wielu zjawisk zagraża pozycji konkurencyjnej na rynku oraz zdolności generowania zysku, a w konsekwencji egzystencji. Przyczyny kryzysu mogą być zewnętrzne (np.

spadek popytu na produkowane wyroby) i wewnętrzne (np. błędy w zarządzaniu). Aby uchronić się przed schyłkiem, muszą zostać podjęte odpowiednie działania, już na etapie wieku średniego.

Zbliżoną postać cyklu życia organizacji prezentuje w literaturze przedmiotu wielu autorów, np. A. Downs, G.L. Lippitt, W.H. Schmidt, B.R. Scott (trzy etapy – narodziny, okres młodości, okres dojrzałości), F.J. Lodén, J. Adizes i J. Kimberly (cztery etapy (działania) – produkujące efekty, kreujące przedsiębiorczość, wprowadzające i administrujące formalnymi procedurami i integrujące pracowników z organizacją) [17].

Przykładem perspektywy ewolucjonistycznej, interesującym ze względu na jej unikalne podejście oraz dużą popularność w literaturze przedmiotu, jest cykl życia organizacji autorstwa L. E. Greinera. Analizę tego cyklu przedstawia rysunek 2.11.



Rys. 2.11. Model cyklu życia organizacji według L. Greinera

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [17], [22]

Rysunek przedstawia krzywą faz wzrostu organizacji według faz jej wzrostu i wieku. Na osi poziomej czas upływa od momentu urodzin do wieku dojrzałości organizacji, a na osi pionowej organizacja zmienia się od małej na początku do wielkiej. Cykl życia organizacji według autora „...składa się z pięciu faz, a każda z nich kończy się jak gdyby swoistą rewolucją, będącą odpowiedzią na pojawiający się kryzys. Przewyciężenie każdego kolejnego kryzysu doprowadza do wkroczenia w nową fazę rozwoju, a bez rozwiązania podstawowych problemów jednej fazy nie można przejść do następnej” [17, s. 23].

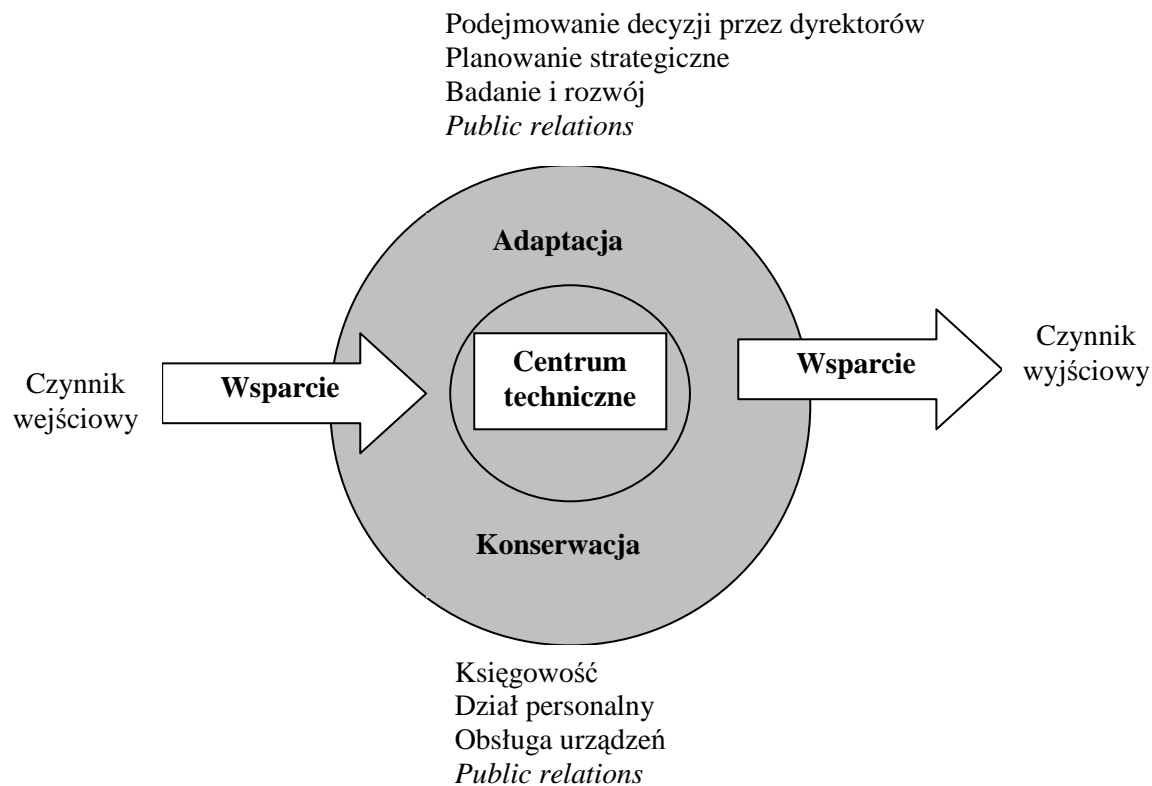
- *Faza przedsiębiorczości* – organizacja zabiega o stworzenie i sprzedaż swoich produktów; odbywa się to w małych zespołach, czemu towarzyszy dobra wymiana informacji i łatwość kontroli działań pracowników przez kierownika; organizacja odnosząca sukces jest w fazie przedsiębiorczości, ale jej dalszy rozwój wymaga umiejętności ludzi z zewnątrz; kierownictwo nie jest w stanie dalej radzić sobie samodzielnie z coraz bardziej złożonymi problemami i występuje *kryzys przywództwa*; przezwyciężenie kryzysu przenosi organizację na wyższe stadium cyklu.
- *Faza kolektywności* – kierownictwo ma dużą władzę i skupia się na celach; ważne jest by organizacja przewidywała kierunek działań oraz tworzyło się poczucie integracji zróżnicowanych grup, które w niej działają; kryzys pojawia się jednak, jako skutek centralizacji władzy prowadzącej do niesprawności w procesie podejmowania decyzji (większości członków kierownictwa trudno jest zrzec się sprawowanej kontroli nad scentralizowanymi decyzjami); sytuację tę nazywa się *kryzysem autonomii*.
- *Faza delegacji* – rozwiązanie problemu autonomii polega na przeniesieniu (delegowaniu) podejmowania decyzji; pojawia się decentralizacja, która wymaga stopniowego wzrostu integracji; prowadzi to do *kryzysu kontroli*, albowiem kierownictwo, nie chcąc stracić panowania nad pracownikami, szuka sposobów na zagwarantowanie sobie wpływów na podejmowanie decyzji; sposobem na to jest formalizacja.
- *Faza formalizacji* – wzrost organizacji powoduje, że formalne regulaminy, instrukcje, mechanizmy kontroli, których zaczyna przybywać, zaczynają utrudniać normalne jej funkcjonowanie; sytuacja na prowadzi do tzw. *kryzysu teczkowego*; w opinii autora to jednak nie biurokracja jest winna tej sytuacji, a nadużycie bezosobowych reguł i procedur przez kierownictwo.
- *Faza współpracy* – rozwiązanie problemu, gdy pracownicy buntują się przeciw zbyt-niej formalizacji, prowadzi to do wzrostu znaczenia działań zespołowych, partycypacji; wymaga to wielu zmian jakościowych, motywowania i dobrej organizacji pracy. Jeśli to zawiedzie, organizacja wejdzie w *kryzys odnowy*, którego rozwiązaniem może być nowa forma organizacji, albo w przypadku niepowodzenia, schyłek i upadek organizacji [22].

Nie ma określonych reguł, jak długo organizacja może znajdować się na danym etapie. Niektóre podmioty przez cały czas znajdują się w etapie narodzin i ciągle muszą walczyć o przetrwanie. W miarę, jak organizacja przechodzi przez kolejne etapy cyklu życia, menedżerowie stają przed różnymi wyzwaniami, związanymi ze strukturą społeczną organizacji. Z reguły organizacja z czasem zwiększa rozmiary, a menadżerowie muszą

podejmować decyzje co do tego, jakich zmian dokonać w strukturze organizacyjnej, aby organizacja nadal funkcjonowała sprawnie.

### 2.3.2. Rozwój struktur społecznych według modelu systemów otwartych

Autorami modelu systemów otwartych są D. Katz i R.L.Kahn (1966) [22]. Model ten autorzy wykorzystują do wyjaśnienia rozwoju struktur społecznych. Według nich struktura społeczna wyłania się z potrzeb technicznych, a następnymi czynnikami, które wpływają na dalszy rozwój struktury, są wewnętrzne naciski na integrację, w połączeniu z żądaniami otoczenia. *„Na początku prosta organizacja wyłania się ze współpracy jednostek pragnących skumulować swe wysiłki w celu osiągnięcia wspólnego celu, takiego jak dostarczenie rynkowi nowego produktu. Ta pierwotna organizacja właściwie nie ma struktury społecznej w sensie technicznym tego określenia, ponieważ polegające na współpracy wysiłki stanowią bardziej efekt indywidualnych motywacji niż osiągnięć w organizowaniu się”* [22, s. 182]. Autorzy zauważają, że rozwój wymaga rozbudowywania struktur społecznych, który w rezultacie, w istniejącej już organizacji, prowadzi do dalszego różnicowania (jej dyferencjacji) i integracji (rys. 2.12).



Rys. 2.12. Rozwój struktur społecznych organizacji w ujęciu D. Katza i L. Kahna  
 Źródło: [22, s. 183]



Pierwsze stadium rozwoju to rozszerzenie pierwotnego procesu produkcji o zadania zakupu i sprzedaży, które wcześniej, w ograniczonym zakresie, realizowane były przez uczestników procesu głównego. Ta wyraźna dyferencjacja pozwala pracownikom produkcji skupić się na własnej działalności, a nabywanie surowców i dystrybucję wyrobów przekazuje stosownym specjalistom. Działania tych specjalistów autorzy nazywają działaniami wspierającymi.

Kiedy dyferencjacja jest w toku, wytwarzają się trzy funkcjonalne nisze aktywności pracowników (zakup, produkcja, sprzedaż). W organizacji zaczynają pojawiać się naciski na integrację. Jest to efekt obaw o zbytne oddalenie się działań uczestników tych nisz. Przywrócenie równowagi organizacyjnej wymaga ich integracji tak, by zamówienia były dostosowane do potrzeb produkcji, a ta odpowiadała przewidywanej sprzedaży. Według M. Hatch, na tym stadium rozwoju struktury społecznej organizacja wymaga już realizacji zadań konserwacyjnych. Występuje bowiem wymiana pracowników, potrzeba szkoleń pracowników, wzrastają podatki, trzeba prowadzić działania naprawcze i modernizacyjne itd. Podstawowe działania organizacji są zatem zwiększane o realizację takich zadań, jak prowadzenie księgowości, obsługę przez dział personalny, obsługę urzędzeń i dbałość o *public relations*. Przyjmując pewne uproszenia, można twierdzić, że integracja, która miała eliminować negatywne skutki dyferencjacji, prowadzi do dalszej dyferencjacji.

Organizacja, która przetrwa to stadium, w miarę upływu czasu musi liczyć się ze wzrastającymi wymaganiami otoczenia wobec swoich wyrobów. W organizacji pojawią się trudności związane z przewidywaniem przyszłej sprzedaży, a zatem również i z zamawianiem surowców oraz określaniem wielkości produkcji. Próba walki z tymi problemami prowadzi do dalszego rozbudowywania struktury w aspekcie realizacji funkcji adaptacyjnej przez organizację. Ujawnia się ona w śledzeniu zmian w otoczeniu oraz analizowaniu jego wpływu na resztę organizacji. Dalszymi przejawami tej funkcji są m.in. działania: podejmowanie decyzji przez dyrektorów wykonawczych, planowanie strategiczne, rozpoznanie rynku, badanie i rozwój, planowanie podatkowe.

### **2.3.3. Teoria strukturalizacji**

Fundamentem struktury społecznej w organizacji są powtarzające się, regularne interakcje jej uczestników. Czasami wystarczy, że np. przełożony kilka dni z rzędu poprosi podwładnych o pewne informacje, co może stać się cechą opisującą ich stosunki. Przykład ten dotyczy wielu różnych zachowań ludzi w organizacji, od powitania, składania sobie życzeń, wspólnego picia kawy podczas przerwy, do sposobu rozliczenia pracy podwładne-

go. Te powtarzające się interakcje z jednej strony tworzą wśród uczestników organizacji poczucie trwałości i stabilności struktury społecznej, z drugiej, wskazują na duże uzależnienie struktury społecznej od tych, jednak dynamicznych interakcji.

Zmiana wzorców interakcji pozwala na zmianę struktury społecznej. Brak zmian stwarza poważne problemy dla organizacji. Przykładowo *„kiedy kierownictwo najwyższego szczebla podejmuje decyzję o reorganizacji, jego sukces w ostatecznym rozrachunku będzie zależał od tego, czy jednostki zmieniają swe codzienne interakcje. Bez tej zmiany stare wzorce stosunków będą istnieć w dalszym ciągu i zamierzonej reorganizacji nie uda się osiągnąć. Zmian schematu organizacyjnego, nazw stanowisk i powiązań między jednostkami organizacyjnymi może nawet i robić wrażenie reorganizacji, lecz jeśli nie dojdzie do zmian na poziomie codziennych interakcji, nie zajdzie też żadna autentyczna zmiana”* [22, s. 185].

Struktura społeczna jest zatem wytworem wzorców interakcji, jak i wzorców jej braku. Teoria strukturalizacji głosi, że struktura społeczna *„...powstaje w wyniku interakcji jednostek, których działania podlegają ograniczeniom nakładanym przez strukturę również wtedy, gdy to oni sami tworzą wzorce, które uważamy za strukturę”* [22, s.185]. Pogląd ten w teorii nazywa się dwoistością struktury.

Struktury nie tylko ograniczają interakcje, ale też je umożliwiają. W teorii strukturalizacji nadaje się dużego znaczenia nawet najmniejszym zmianom interakcji i odpowiadającej temu dynamice struktur. Struktury społeczne nie są więc niezmiennym i bezwładnym systemem, lecz powstającym w wyniku współpracy, podlegającym ciągłym zmianom. Istnieją one dzięki zaangażowanemu współdziałaniu uczestników organizacji, którzy przestrzegają reguł ustalonych w drodze codziennych praktyk.

#### **2.3.4. Opis, analiza i projektowanie struktur społecznych organizacji: struktura prosta, funkcjonalna, wielozakładowa, macierzowa, hybrydowa, sieciowa. Organizacje ponadnarodowe i globalne**

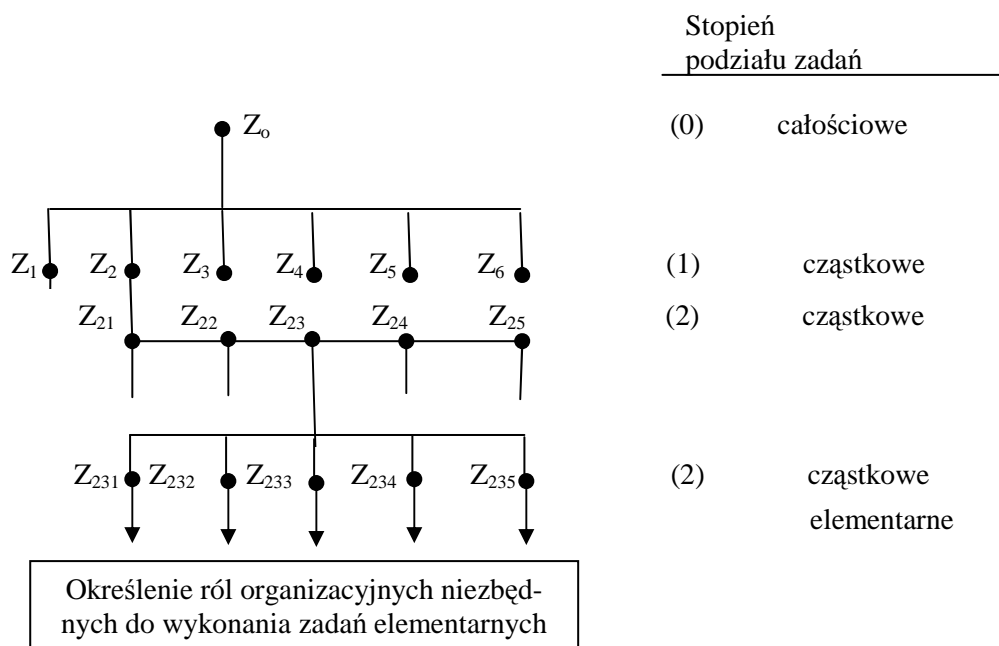
Nie można mówić o organizacji bez struktury społecznej, to oczywiste. Według M. Hatch, *„jeśli ktoś nie zaprojektuje swej organizacji zgodnie z pewną strukturą społeczną, to samoistnie wyłoni się ona z pracy i stowarzyszeń ludzi należących do tej organizacji”*[22, s.186]. Analizę struktury społecznej struktury zaczyna się z reguły od określenia podstawy dyferencjacji czynności uczestników organizacji. Działania ułatwiają opracowane przez teoretyków i praktyków organizacji schematy struktur organizacyjnych.

Zdaniem H. Bienioka i J. Rokity, „...nie istnieje żaden ogólny przepis na utworzenie optymalnie racjonalnej struktury organizacyjnej. Struktura powinna odpowiadać warunkom dominującym w środowisku działania” [5, s.45]. Jest to zagadnienie szerokie i obejmuje zarówno opracowywanie zupełnie nowych rozwiązań, jak też wszelkie modyfikacje i zmiany struktur już istniejących. Opracowany już schemat organizacyjny nie dostarcza wielu informacji o rzeczywistości organizacyjnej. We wszystkich tych przypadkach należy liczyć się ze zbliżonymi problemami metodycznymi, których sposoby rozstrzygnięć mogą w zależności od sytuacji ułatwiać lub utrudniać kształtowanie właściwych rozwiązań [65].

W praktyce organizatorskiej wyróżnia się tzw. „odgórne” i „oddolne” podejście do konstruowania struktur organizacyjnych. Ich zastosowanie w dużej mierze zależy od stopnia złożoności rozpatrywanych zmian oraz od możliwości organizacyjnych i finansowych przedsięwzięcia. Podejście „odgórne” polega, najogólniej biorąc, na wyróżnieniu stanowisk, komórek i jednostek najwyższych szczebli, a następnie na stopniowym schodzeniu w dół „drabiny” organizacyjnej, aż do pojedynczego stanowiska. Jest to postępowanie warunkowane całościowym określeniem celów i zadań organizacji, wyróżnieniem najważniejszych podmiotów zabezpieczających te cele i zadania oraz wskazaniem możliwości reorganizacyjnych. Z tego też powodu „odgórne” podejście wymaga ogromnego doświadczenia kadr je przygotowujących i jednoznacznych rozwiązań na wstępie umożliwiających szkicowanie schematu organizacyjnego od góry do dołu [65].

Podejście „oddolne” polega na tworzeniu organizacji, począwszy od najniższych jej szczebli, do najwyższych. Zasadniczym przedmiotem takiego podejścia jest kompleksowa i szczegółowa wizja zadań realizowanych w organizacji, począwszy od tych realizowanych na szczeblach najniższych. W praktyce oznacza to, że punktem wyjścia jest łatwa do oceny rzeczywistość. W podejściu tym dominują aspekty przedmiotowe (funkcjonalne) jako narzędzia realizacji konkretnych zadań. Na tle ustalonych zadań znacznie łatwiej jest projektować relacje organizacyjne, podstawowe reguły i procedury oraz określić stanowiska pracy.

Budowa modelu struktury organizacyjnej w podejściu oddolnym zaczyna się od kompleksowej i szczegółowej wizji zadań realizowanych w organizacji. Schemat dezagregacji zadań ilustruje rysunek 2.13.



Rys. 2.13. Schemat dezagregacji zadań (wraz z proponowaną terminologią)

Źródło: [65, s. 92]

Z przedstawionego rysunku wynika, że zadania elementarne to zadania o najniższym poziomie dezagregacji. To one są układem odniesienia przy określaniu szczegółowych, specyficznych czynności wykonawczych, decyzyjnych, kontrolnych i informacyjnych potrzebnych do realizacji zadań.

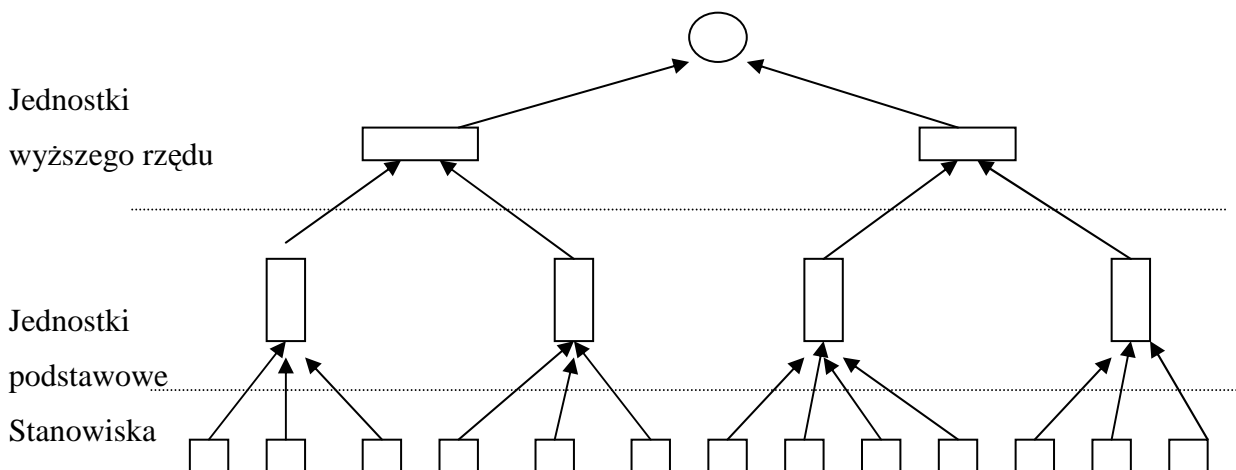
Wyróżnia się dwa podstawowe i odmienne sposoby dezagregacji zadań: intuicyjny i sformalizowany [65]. Sposób intuicyjny opiera się na założeniu, że „...zadania egzemplifikuje się dowolnie, przestrzegając jedynie zasady względnej odrębności identyfikowanych zadań” [65, s.93]. Przyjmowane rozwiązania zależą głównie od kwalifikacji i doświadczenia członków utworzonego zespołu projektowego. Sposób ten nie cieszy się uznaniem, jest on bowiem zawodny z punktu widzenia kryteriów stawianych wobec dezagregacji zadań.

Sposób drugi, sformalizowana dezagregacja zadań, opiera się na założeniu, że podstawą działań powinny być wypracowane wzorce klasyfikacji, jako tzw. „klasyfikatory zadań”, „katalogi zadań” czy „schematy zadań”. W podejściu tym wyodrębnia się podstawowe wymiary zadań, które następnie dezagreguje się, a potem odpowiednio porządkuje i scala.

Zadania elementarne, wyodrębnione w procesie dezagregacji, w dalszym etapie postępowania służą do określenia ról organizacyjnych przypisanych poszczególnym podmiotom organizacyjnym. Zbiory tych ról przypisane do pojedynczego pracownika mają istotny wpływ na wyróżnienie poszczególnych stanowisk pracy. W dalszym postępowaniu następuje łączenie wyodrębnionych stanowisk w komórki, a następnie w jednostki organi-

zacyjne wyższego rzędu. Ta dyferencjacja daje przewagę niektórym grupom nad innymi, ustanawiane są bariery komunikacyjne, określa koordynację. Wraz z różnicowaniem struktury pojawiają się też konflikty i sprzeczności, które są często naturalną ich konsekwencją [22].

Schemat procesu grupowania jednostek organizacyjnych odpowiadający tak realizowanej agregacji komórek przedstawiono na rysunku 2.14.



Rys. 2.14. Schemat procesu grupowania jednostek organizacyjnych  
Źródło: [65, s. 111]

Dokonane w etapie agregacji stanowisk i tworzenia jednostek organizacyjnych rozwiązania przesądzą o kształcie struktury organizacyjnej. Jest to więc proces formalizowania rozwiązań, a „sformalizowana struktura organizacyjna tworzy jakby „sztuczną pamięć” przedsiębiorstwa i przez narzucony system reguł organizacyjnych sprawia, że zachowania pracowników nie są przypadkowe i mogą być w znacznym stopniu przewidywane” [65, s. 112].

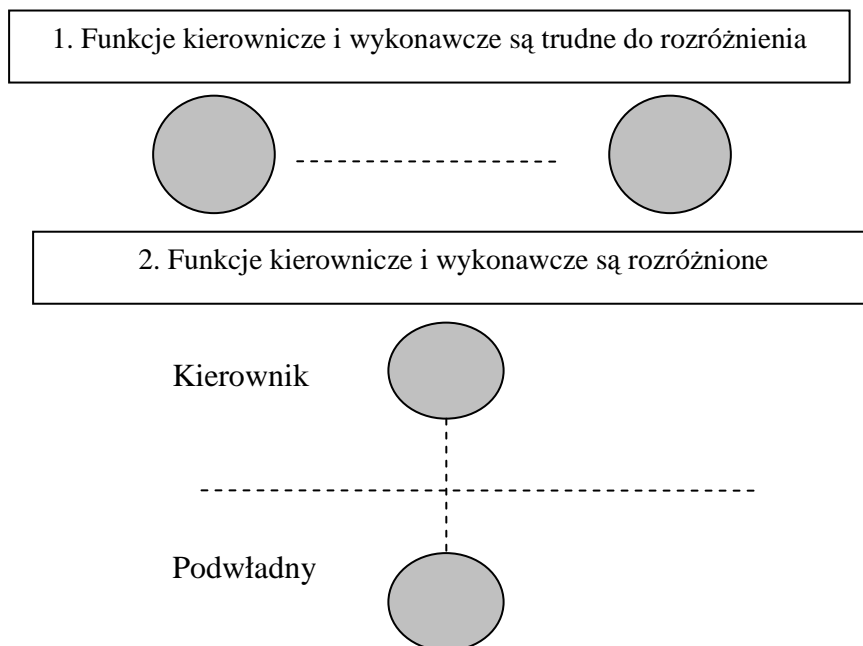
Warto pamiętać, że „w zastosowaniu do teorii organizacji pojęcie projektowania zwykle wywołuje fałszywe wrażenie, jakoby struktury społeczne można było wznieść, a potem pozostawić samym sobie do czasu, kiedy będą wymagały naprawy lub wymiany. Perspektywy symboliczno-interpretujące w rodzaju teorii strukturalizacji Giddensena powściągają takie uproszczone poglądy, przypominając nam, że struktury społeczne podlegają ciągłym zmianom” [22, s. 187].

### **Charakterystyka wybranych struktur organizacyjnych**

#### *Struktury proste*

Gdy dwie osoby zaangażują się we wspólne przedsięwzięcie, powstają między nimi interakcje. Ponieważ strukturę definiuje się za pomocą stosunków, to nawet organizacja naj-

prostsza, dwuosobowa, ma swoją strukturę społeczną. Ujmując to w sposób najprostszy, występują następujące możliwości:

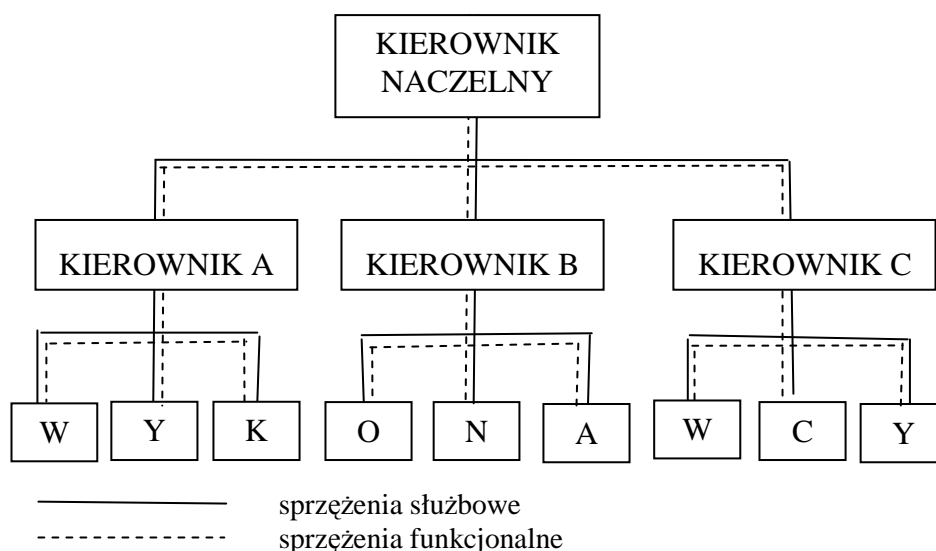


Rys. 2.15. Schemat struktury prostej  
Źródło: opracowanie własne

Dla tych dwu osób, a nawet organizacji trochę większej, trudno jest mówić o strukturze organizacyjnej. Takie przypadki, jak przedstawione na rysunku 2.15, klasyfikuje się jako struktury proste. Możliwości zróżnicowania takiej struktury są jednak ograniczone. Z reguły nie występuje potrzeba formalizacji, decyzje często mają charakter partycypacyjny, a praca opiera się na bezpośredniej i nieformalnej koordynacji. Przykładem organizacji o takiej strukturze jest np. tradycyjny gabinet dentystyczny z jednym lekarzem [22].

### Struktury liniowe

Struktury liniowe są jednymi z najstarszych, stosowanych w praktyce organizacyjnej. Sprzężenia funkcjonalne w tej strukturze pokrywają się ze sprzężeniami służbowymi, a każdy przełożony jest jednocześnie organem funkcjonalnym. W strukturze doskonale sprawdza się zasada jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności, „zgodnie z którą kierownik niższego szczebla otrzymuje polecenia tylko od jednego zwierzchnika i tylko przed nim jest odpowiedzialny za ich realizację” [5, s. 79]. Ideowy schemat struktury przedstawia rysunek 2.16.



Rys. 2.16. Klasyczna struktura liniowa

Źródło: [5, s. 79]

Do zalet struktury liniowej należy: prostota i przejrzystość konstrukcji, łatwość w przekazywaniu poleceń i stawiania zadań, łatwość utrzymania dyscypliny, czytelny podział władzy, odpowiedzialności i kompetencji.

Do wad struktury liniowej należy: wysoki stopień centralizacji, a więc niepełne wykorzystanie indywidualnych ludzkich zdolności (sprzyja dyrektywnemu kierowaniu), mała motywacja do współpracy wskutek wysokiego stopnia centralizacji, brak kompetentnej rady (gdy trzeba jej szybko), długa droga przepływu informacji, ograniczenia inicjatywy, sztywność, spiętrzenie kierowania, a także konieczność orientowania się każdego kierownika we wszystkich zakresach działalności organizacji.

W strukturze tej kontakty podwładnych z pracownikami innych komórek (jednostek) organizacyjnych czy też z kierownikami wyższych szczebli nie mogą następować z pominięciem bezpośredniego przełożonego. W organizacji obowiązuje zasada tzw. *drogi służbowej*, w myśl której to bezpośredni przełożony jest jej pierwszym elementem. Taką strukturę nazywa się jednoliniową. Struktury stosowano już w armiach starożytnych, zaś obecnie wykorzystuje się je głównie w małych organizacjach.

Struktury wieloliniowe charakteryzują się tym, że większość uczestników organizacji ma więcej niż jednego przełożonego. Wieloliniowość wyraża się w wielu instrukcjach przekazywanych na stanowiska z różnych pozycji nadrzędnych. Struktury wieloliniowe wywodzą się z koncepcji F.W. Taylora, który podzielił czynności związane z zakładem wytwórczym pomiędzy kilku mistrzów. Struktura jest więc oparta na planowym podziale pracy między kadrę kierowniczą, która to, prowadząc do specjalizacji w wykony-

waniu określonych funkcji, gwarantuje osiągnięcie wyższego poziomu umiejętności. Niewątpliwie krótsza jest droga między kierownictwem a wykonawcami.

Do wad tej struktury zalicza się: zbyt wysoką specjalizację realizowanych działań, trudności w rozgraniczeniu odpowiedzialności kierowników funkcjonalnych, możliwość otrzymywania przez wykonawców sprzecznych poleceń, co prowadzi zwykle do konfliktów między wykonawcami, a kierownikami funkcjonalnymi czy trudności w koordynowaniu działań wykonawców i kierowników funkcyjnych.

Niektórzy autorzy nauki o zarządzaniu uważają, że *„klasyczna struktura liniowa nie jest w zasadzie w praktyce spotykana, kierownicy bowiem nie mogą sprawnie działać bez fachowej porady specjalistów”* [5, s. 80]. Dlatego też kierownicy korzystają z usług bezpośrednio im podlegającym specjalistów, przy czym rady takie mogą być przekazywane w dół tylko przez kierowników [72, 590].

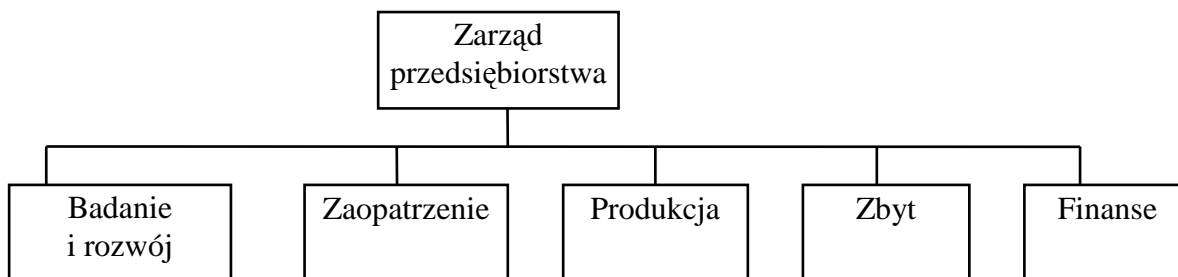
#### *Struktury funkcjonalne*

Pojawienie się systemu zarządzania propagowanego przez F.W. Taylora, opartego na podziale pracy, zakładającego specjalizację funkcji kierowniczych, w dużej mierze było odpowiedzią na zmiany zachodzące w ówczesnych przedsiębiorstwach. Kierownicy stanęli bowiem przed wyzwaniami, do których nie byli przygotowani i którym to nie potrafili sprostać w ramach struktur liniowych. Według J. Rokity *„u podstaw tego typu struktury legło więc przeświadczenie, iż jeden człowiek nie może znać się na wszystkim, dlatego należy podzielić zakres działania każdego kierownika między wielu kierowników wyspecjalizowanych w wykonywaniu danego rodzaju funkcji”* [5, s. 81].

Ukształtowanie struktury wymagało zerwania z najważniejszą zasadą struktur liniowych – jednością kierownictwa oraz oparcia się na zasadzie *specjalizacji w zakresie funkcji kierowniczych*. Najwcześniejszą koncepcją strukturalną było wyodrębnienie podstawowych części przedsiębiorstwa na podstawie podobieństwa funkcji. Według A. Napleki *„o strukturze funkcjonalnej mówi się wtedy, kiedy na drugim od góry szczeblu hierarchii organizacyjnej przewiduje się specjalizację funkcjonalną, tj. grupowanie zadań jednego rodzaju w kompleksy zadań jednostek organizacyjnych, zwanych pionami organizacyjnymi”* (za: [48, s. 17]).

Taką strukturę, w jej najprostszym ujęciu, przedstawia rys. 2.17.



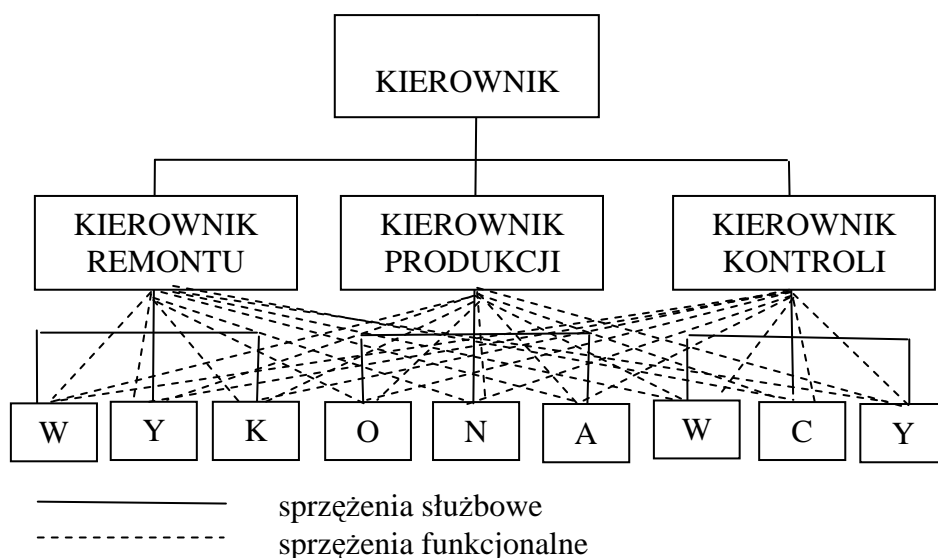


Rys. 2.17. Struktura funkcjonalna – pionowy funkcjonalne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [71, s. 279]

Przedstawiony schemat struktury funkcjonalnej odzwierciedla tendencję do podziału i specjalizacji funkcji kierowniczych. Podstawowe jednostki organizacyjne grupowane są w pionowy funkcjonalne. Ewentualne zakłócenia ze strony otoczenia są absorbowane na wejściu (poprzez np. zaopatrzenie) bądź na wyjściu (np. zbyt). Dzięki temu najważniejszy podsystem organizacji - „produkcja” - może funkcjonować w miarę normalnie. Ułatwia to racjonalizację działalności w obrębie poszczególnych pionów organizacyjnych poprzez wypracowanie tzw. suboptymalnych sposobów funkcjonowania. Sprzyja to również wypracowaniu standardowych sekwencji działań w formie zaprogramowanych reakcji na określone bodźce, co przyczynia się do większej formalizacji zabezpieczającej równowagę organizacyjną [18], [22].

Na przedstawionym rysunku nie pokazano, w jaki sposób przebiegają więzi organizacyjne w tej strukturze. Jest oczywiste, że struktury funkcjonalne odznaczają się przewagą więzi funkcjonalnych nad więziami służbowymi. Według W. Wudarzewskiego „specjalizacja funkcji kierowniczych, charakterystyczna dla tych struktur, prowadzi do wyodrębnienia specjalistycznych (funkcjonalnych) stanowisk kierowniczych, którym przypisane są określone uprawnienia do wydawania dyspozycji i kierowania w odniesieniu do pracowników na różnych szczeblach organizacyjnych (oczywiście w ramach wyróżnionej specjalizacji funkcjonalnej) (za:[65, s. 55]). W praktyce oznacza to, że każdy wykonawca podlega jednocześnie kilku przełożonym funkcjonalnym. Schemat tych połączeń przedstawiono na rys. 2.18.



Rys. 2.18. Struktura funkcjonalna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5, s. 81]

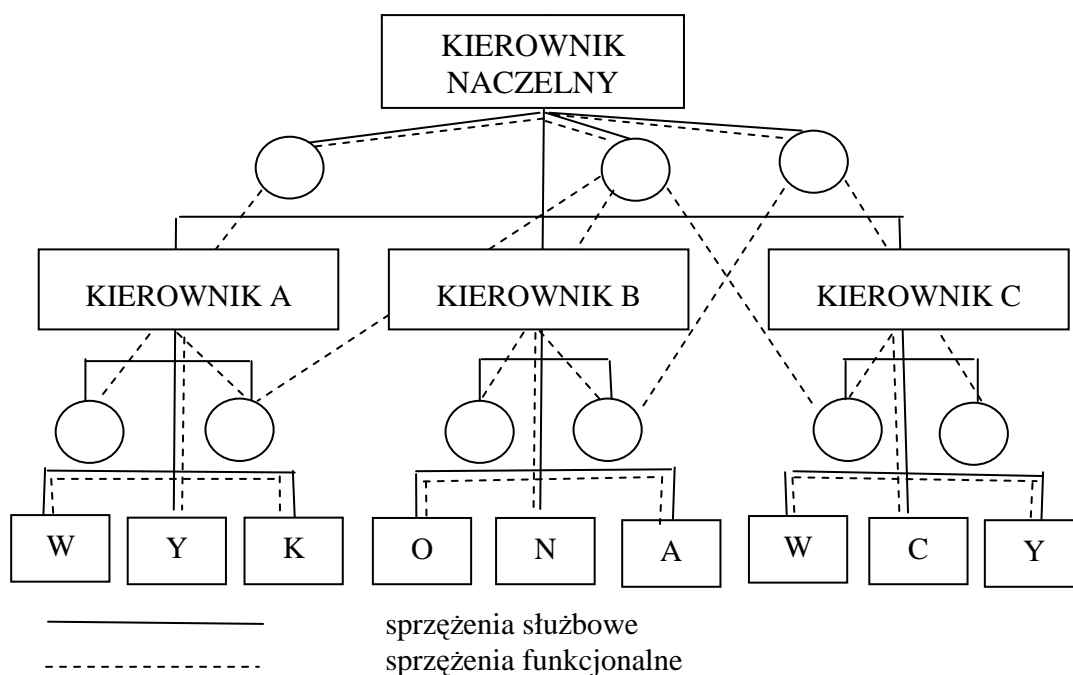
Zaletą struktury między innymi jest to, że sprzyja specjalizacji kierowników w zakresie określonych funkcji, zwiększa zdolności przystosowawcze do zmian zachodzących w otoczeniu, umożliwia obniżenie kosztów ogólnych w wyniku ekonomii skali, sprzyja profesjonalizmowi w zarządzaniu.

Natomiast wadą, że ząębający się zakres władzy funkcjonalnej w stosunku do wykonawców, powoduje występowanie częstych sprzeczności i kolizji w procesie decyzyjnym, następuje „rozmycie” odpowiedzialności za skutki wydanych dyspozycji, występują trudności w rozliczeniu kompetencji, rodzi możliwości powstawania konfliktów między pionami organizacyjnymi, ogranicza rozwój pracowników mających całościowe spojrzenie na potrzeby klientów i organizacji.

Z tego też powodu struktury funkcjonalne nie znalazły w czystej postaci szerszego zastosowania. Jej odmiany stosowane są w małych i średnich przedsiębiorstwach o wąskim asortymencie produkcji i funkcjonujących w warunkach względnie stabilnych.

#### Struktury sztabowe

Dążenie do wyeliminowania wad struktury funkcjonalnej przyczyniło się do pojawienia struktur sztabowych. Struktura ta powstała wskutek połączenia struktury liniowej z funkcjonalną. Według J. Rokity „charakterystyczną cechą struktury sztabowej jest istnienie, obok komórek liniowych, pomocniczych organów funkcjonalnych (sztabów), których zadaniem jest dostarczanie informacji i porad zarówno tym organom, którym służbowo podlegają, jak i odpowiednim, służbowo od nich niezależnym, organom funkcjonalnym na niższych szczeblach hierarchii” [5, s. 82]. Strukturę przedstawiono na rysunku 2.19.



Rys. 2.19. Struktura sztabowo-liniowa  
 Źródło: [5, s. 83]

Na rysunku widoczny jest ciąg komórek liniowych podporządkowanych kierownikowi naczelnemu i tworzących linię kierownik naczelnemu (dyrektor) – kierownik (A, B, C – kierownik zakładu, wydziału, mistrz) oraz ciąg komórek sztabowych wspomagających stosowne komórki liniowe.

W komórkach sztabowych zatrudnia się wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Nie mają oni uprawnień decyzyjnych przynależnych kierownikom liniowym. Ich zadaniem jest przygotowywanie opracowań, informacji i propozycji rozwiązań problemów organizacyjnych. Spełniają tym samym funkcje fachowych doradców w stosunku do kierownika danego szczebla, któremu bezpośrednio podlegają.

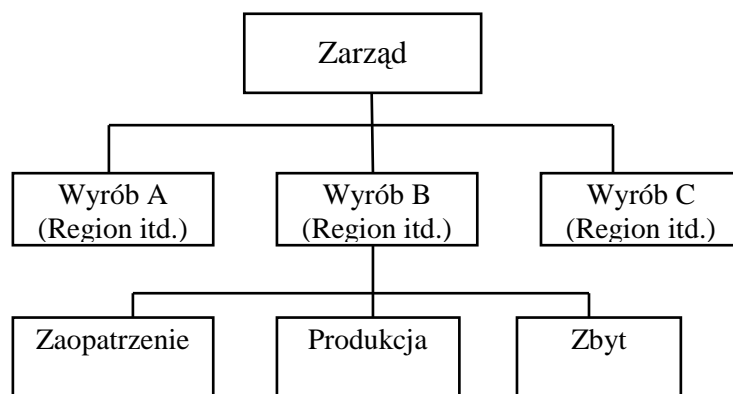
Do najważniejszych zalet struktur sztabowych zalicza się zalety właściwe strukturom liniowym, a ponadto: jednoznacznie określony, planowy podział pracy, kompetencji i odpowiedzialności, prostotę i przejrzystość konstrukcji, szybkość decyzji, zachowanie aurytetytu kierownika [5, s. 83].

Wady struktury wynikają „głównie z braku precyzji w ustalaniu zakresu uprawnień i odpowiedzialności jednostek sztabowych” [2, s. 102]. Hopej podkreśla wręcz, że „...jakkolwiek sztaby, z reguły, przygotowują dane do podjęcia decyzji, a kierownicy je podejmują, to dość często pojawiają się konflikty obniżające sprawność funkcjonowania organizacji o rozpatrywanej strukturze” [2, s. 102].

### Struktura wielozakładowa

Postępująca koncentracja kapitału prowadzi z czasem do powstania coraz większych przedsiębiorstw o dużej skali produkcji oraz zróżnicowanym asortymencie wyrobów i usług. Stopniowo zwiększa się zakres funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo, obejmuje coraz pełniejszy cykl produkcji wyrobów. Pojawiają się nowe rynki zbytu, a warunki funkcjonowania stają się bardziej zmienne i trudne do przewidzenia.

Rozwiązaniami, które wychodzą na przeciw, są struktury wielozakładowe, będące w praktyce zbiorem oddzielnych struktur funkcjonalnych [22]. Należy podkreślić, że „*forma wielozakładowa grupuje ludzi, stanowiska i jednostki organizacyjne na jeden z trzech sposobów: według podobieństwa procesów produkcji (lub wyrobów), według typu klienta, lub według regionu geograficznego, w którym prowadzi działania*” [22, s. 189]. Fragment struktury wielozakładowej przedstawiono na rys. 2.20.



Rys. 2.20. Fragment struktury wielozakładowej (obiektywnej, branżowej lub regionalnej)

Źródło: opracowanie własne

W strukturze obiektywnej większego znaczenia nabiera koordynacja specyficzna dla wyodrębniających się grup asortymentowych. Każdy wyodrębniony podsystem obiektywny posiada własną wewnętrzną strukturę organizacyjną (funkcjonalną), względnie niezależną od pozostałych podsystemów. W strukturze obiektywnej, oprócz podsystemów zorientowanych na określone asortymenty, występują także centralne komórki organizacyjne podporządkowane naczelnemu kierownictwu, które realizują zadania wspólne i reprezentują całościowe interesy organizacji. Nie dubluje się więc nakładów na prace badawczo-rozwojowe, ujednocila politykę kadrową, informatykę, marketing itp.<sup>35</sup>

Ważne jest także, że taka struktura charakteryzuje się wyższym stopniem zdolności do absorpcji zakłóceń zewnętrznych niż struktura funkcjonalna. Również zakłócenia w

<sup>35</sup> Czasami organizacja działa oddzielnie w kilku branżach (obiektach), a nie tylko w obrębie jednej branży. Organizacje takie nazywa się konglomeratami lub spółkami holdingowymi [22].

produkcji jednego wyrobu nie wpływają na inne. Ten podwójny system zabezpieczeń przed zakłóceniami zewnętrznym zmniejsza ryzyko angażowania dużych kapitałów w sytuacjach kryzysowych oraz ułatwia szybkie przemieszczanie kapitałów i zasobów ludzkich między podsystemami.

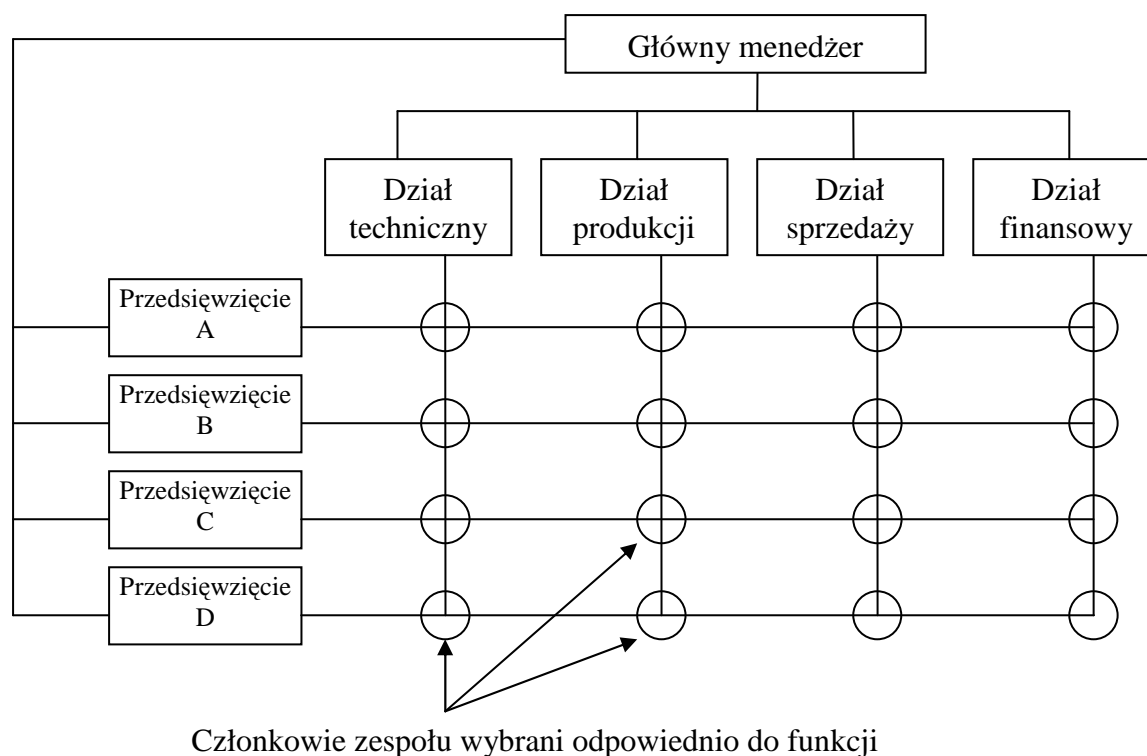
Zalety tej struktury to między innymi wysoki stopień absorpcji zakłóceń zewnętrznych, większe możliwości decentralizacji decyzji oraz motywowania, daleko posunięta decentralizacja i parametryzacja, które odciążają kierownictwo naczelne od spraw bieżących i ułatwiają skoncentrowanie się na problemach długoplanowych i strategicznych. Struktura sprzyja systemowi awansów i dalekosiężnej polityce kadrowej

Struktury regionalne (terytorialne) są kolejnym ogniwem ewolucji rozwiązań organizacyjnych, odpowiadającym dalszemu wzrostowi organizacji i rosnącej złożoności oraz zmienności otoczenia. Poszczególne segmenty rynku kształtują odmienne potrzeby, wymagania i gusty klientów. Zaostrzająca się konkurencja rodzi, w takich sytuacjach, potrzebę niejednolitego (zróżnicowanego) sposobu postępowania w poszczególnych obszarach zbytu zgodnie z ich specyfiką. Dominującym kryterium wyodrębnienia podstawowych podsystemów organizacyjnych są specyficzne rynki zbytu. Każdy podsystem regionalny ma charakter względnie autonomiczny i własną, niezależną strukturę organizacyjną (funkcjonalną i/lub obiektową). Podsystemy takie są swoistymi jednostkami o charakterze ultra-stabilnym, dysponują szerokimi uprawnieniami decyzyjnymi i charakteryzują się dużą elastycznością. Wyodrębnione podsystemy regionalne realizują większość zadań w zakresie produkcji i zbytu wyrobów na potrzeby tych rynków (regionów), które są podstawą ich wyodrębnienia.

Struktura zawiera potrójny system zabezpieczeń przed zakłóceniami zewnętrznymi. Obok absorpcji zakłóceń przez strukturę funkcjonalną i obiektową, dochodzi możliwość izolacji zakłóceń dla każdego regionu oddzielnie.

#### *Struktura macierzowa*

Struktura macierzowa jest najbardziej znaną strukturą wielowymiarową (wielowymiarowość oznacza odejście od zasady jednoosobowego kierownictwa i odpowiedzialności). Łączy cechy struktury funkcjonalnej i wielozakładowej. W praktyce stosuje się struktury macierzowe zawierające bardzo specyficzne kryterium strukturyzacji, polegające na tworzeniu tzw. grup (zespołów) projektowych (rys.2.21).



Rys. 2.21. Schemat organizacyjny struktury macierzowej

Źródło: [22, s. 192]

Wielowymiarowość struktury macierzowej oznacza, że w praktyce mamy dwie struktury, z których każda jest przyporządkowana innej grupie przełożonych w organizacji. Kierownicy funkcjonalni odpowiedzialni są za przydzielanie specjalistów do przedsięwzięć, udzielanie niezbędnej pomocy, nadzorują także ich pracę. Kierownicy ze strony przedsięwzięć odpowiedzialni są za nadzorowanie budżetowych aspektów tych przedsięwzięć, dotrzymywanie terminów i realizację innych zadań właściwych dla danego przedsięwzięcia. Pracownicy podlegają dwóm przełożonym. Do zespołu dobiera się w drodze wyborów, często negocjacji i sugestii innych pracowników. Podwójna podległość w tej strukturze jest przyczyną wielu konfliktów i sprzeczności (np. inna ocena podwładnych i odpowiadający temu przydział do zespołów, konformizm kierowników, obawy przed zdominowaniem) [22].

Pomimo występujących trudności, rozwiązanie to jest godne stosowania. Zauważa się bowiem niesłychaną elastyczność organizacji, umożliwiającą podejmowanie nowych przedsięwzięć oraz pełną możliwość wykorzystania usług specjalistów, ich umiejętności i zaangażowania [22].

#### *Struktura hybrydowa*

Większość z typów struktur stosowanych w organizacjach nie jest „czysta”, wręcz można mówić o łączeniu części różnych struktur. Są to tzw. struktury hybrydowe, które są

tworem celowym, „...*ich projektanci rozmyślnie mieszają formy w celu połączenia zalet dwóch lub więcej typów, albo z powodu zmian zachodzących w organizacji*” [22, s. 195]. Oznacza to, że w jednej organizacji mogą być, stosownie do potrzeb, różne formy struktury. Jeden wydział może mieć strukturę macierzową, a pozostałe funkcjonalną lub wielozakładową. Cel wyróżniania tych rozwiązań jest zawsze ten sam – jeszcze większa elastyczność w działaniu organizacji i większa racjonalizacja działań.

### *Struktura sieciowa*

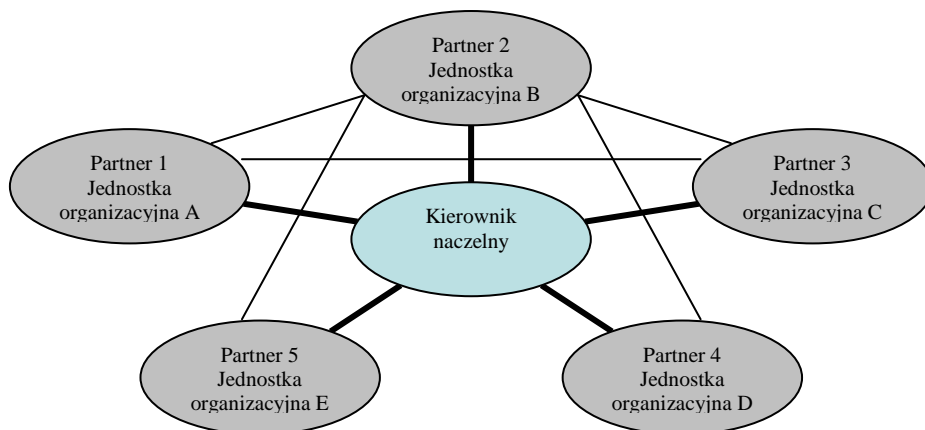
W ostatnich latach w literaturze przedmiotu pojawiły się nowe rozwiązania strukturalne, które kwestionują modernistyczne wyobrażenia o organizacjach. Tą nową postacią organizacji jest sieć, w której komunikację i stosunki pionowe zastępuje się poziomymi, a formalne związki łączące jednostki organizacji powiązaniem partnerów [22].

W literaturze przedmiotu wskazuje się dwie formy sieciowości, tzw. organizacje intra i intersieciowe [25], [40].

Według U.R. Müllera organizacja intrasieciowa opiera się na [40, s. 64-65]:

- *zasadzie wewnętrznego świadczenia usług* – każda jednostka organizacyjna funkcjonuje dopóty, dopóki istnieją zewnętrzni i wewnętrzni klienci; zachodzące procesy są łańcuchami powiązań dostawca – odbiorca, także i wewnątrz organizacji (pracownicy są klientami swoich kierowników); stanowisko jest w organizacji wtedy, gdy występuje zapotrzebowanie na usługę świadczoną przez nie;
- *wewnętrznej gospodarce rynkowej* – wewnętrzne jednostki ponoszą koszty i dzielą się na centra serwisowe (wykonują usługi wewnętrzne, a ich koszty pokrywane są dochodami z wewnętrznych rozliczeń np. produkcja, zbył) i kosztowe (nieświadczące usług, np. dział kadr);
- *sieci powiązań* – w tej organizacji wszyscy są ze sobą powiązani; są to relacje hierarchiczne, ekonomiczne, operacyjne, informacyjne itp.; ważne, by były one przejrzyste; istotną rolę spełnia kierownik, który buduje sieci powiązań, pielęgnuje powiązania istotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji jako całości, identyfikuje problemy strategiczne, inicjuje powoływanie nowych centrów serwisowych lub kosztowych oraz weryfikuje zasadność istnienia jednostek i stanowisk.

Schemat struktury intrasieciowej przedstawia rysunek 2.22.

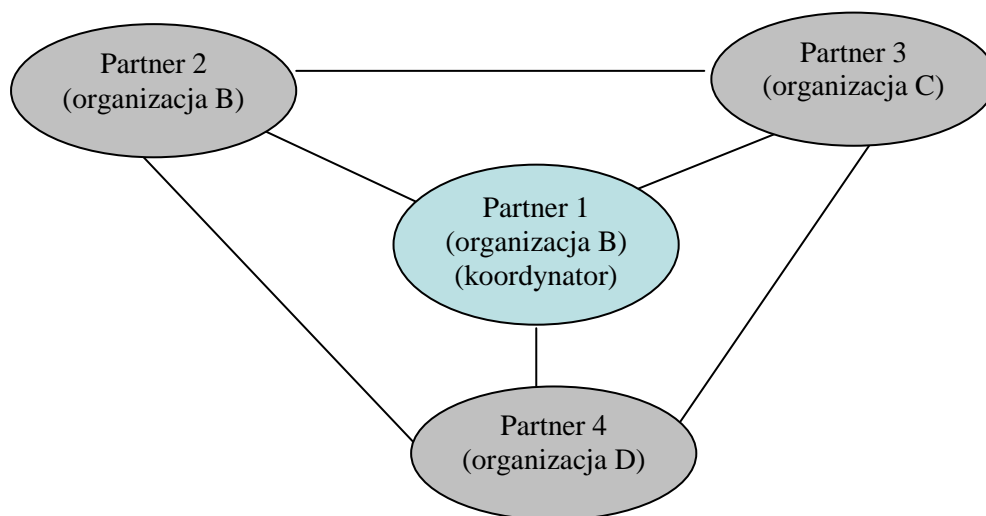


Rys. 2.22. Koncepcja struktury intrasieciowej  
Źródło: [25, s. 57]

Struktura intrasieciowa zakłada pełną odpowiedzialność i wysokie umiejętności uczestników organizacji. Występuje decentralizacja, niska specjalizacja, niska standaryzacja, niski stopień sformalizowania, są to rozwiązania płaskie. Wymagana jest przedsiębiorczość, innowacyjność.

Organizacja intersieciowa to co najmniej dwie samodzielne organizacje, tworzące wartości cenione przez odbiorców [25]. Charakteryzuje się tym, że współpracujące ze sobą organizacje nie należą do jednej struktury własnościowej, przepływ zasobów ma powtarzalny charakter, organizacje nastawione są na długotrwałą współpracę, nie konkurują ze sobą, dostosowują się do standardów obowiązujących na rynku.

Schemat struktury intersieciowej obrazuje rysunek 2.23.



Rys. 2.23. Organizacja intersieciowa z jednym partnerem w roli koordynatora  
Źródło: [25, s.61]

Każda z organizacji wchodzących w skład sieci specjalizuje się w określonych działaniach, np. projektowych, związanych z wytwarzaniem. Autonomia jest jeszcze więk-



sza niż w organizacji intrasieciowej. Partnerzy są samodzielnymi podmiotami. Koordynator dba, by kontakty między organizacjami były satysfakcjonujące się. Jego najważniejsze zadania to [25] doprowadzanie do spotkania partnerów tworzonej sieci, by ustalić zasady współpracy, nadzorowanie przestrzegania tych zasad, organizowanie niezbędnych kontaktów.

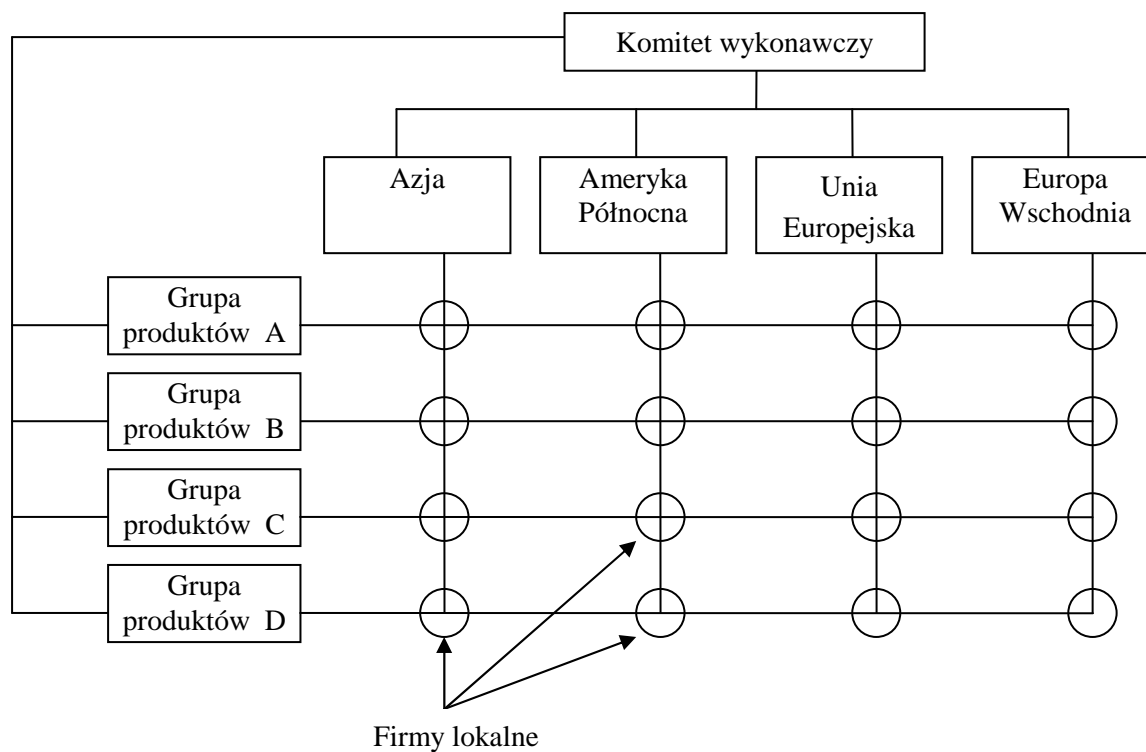
Organizacje intersieciowe przestrzegają znanej maksymy, że zamiast rywalizować, zawsze lepiej jest współpracować. Rozwiązania te są bardzo innowacyjne. Wadą jest jednak nadużywanie uprawnień. Występuje zatem konieczność rozbudowywania systemów kontroli, co może być dodatkowym kosztem tych rozwiązań.

#### *Organizacje ponadnarodowe i globalne*

Współcześnie powszechnym zjawiskiem jest powstawanie ogromnych korporacji międzynarodowych, angażujących kapitały finansowe i ludzkie, gwałtownie wzrasta także burzliwość otoczenia. Organizacja, która zamierza rozszerzyć swoją działalność, zmuszona jest do dalszej dyferencjacji swojej struktury. Gdy ta działalność wykracza poza obszar danego kraju, zwykle tak jest, że w organizacjach powstają nowe wydziały przeznaczone do stosownego reagowania na wymagania otoczenia, np. wydział zagraniczny. Funkcjonowanie organizacji, z racji działania na wielu rynkach, przypomina konglomerat prowadzący działania w różnych branżach jednocześnie [22].

Dalszy rozwój organizacji oznacza w praktyce udział w sieci międzyorganizacyjnej na skalę międzynarodową. Prowadzi to do utworzenia spółek ponadnarodowych, które w swoich działaniach kierują się logiką myślenia globalnego. Obrazuje to rysunek 2.24.

W macierzy globalnej rolę kierowników funkcjonalnych zajmują osoby odpowiedzialne za regiony gospodarcze, natomiast rola kierowników odpowiedzialnych za produkty (wyroby) pozostaje bez zmian. Porządkuje to funkcjonowanie organizacji ze względu na dany region świata, jak i ze względu na wiedzę i efektywność odniesioną do produkcji obejmującej rynki lokalne. Czytelną wadą tej struktury jest jej złożoność, zwłaszcza że najczęściej struktura organizacji ma postać złożonej hybrydy. Wadą jest także fizyczne rozproszenie jednostek. Niemniejszymi utrudnieniami są występujące różnice międzykulturowe, religijne, polityczne i społeczne, które stawiają przed organizacjami ponadnarodowymi i globalnymi dalsze wyzwania.



Rys. 2.24. Macierz globalna  
Źródło: [22, s. 199]

### Pytania kontrolne

1. Na czym polega dynamiczne ujęcie struktury społecznej organizacji.
2. Omów cykl życia organizacji (w ujęciu wybranego autora).
3. Omów koncepcję rozwoju struktur społecznych według modelu struktur społecznych.
4. Jakie znaczenie dla zmiany struktury społecznej organizacji mają interakcje społeczne.
5. Na czym polega „oddolne” podejście do budowy struktur organizacyjnych.
6. Porównaj struktury: liniową, funkcjonalną i macierzową.
7. Przedstaw dwie podstawowe formy sieciowości (ujęcie U. Müllera).

## 2. 4. Kapitał organizacji i jego zmiany

### 2.4.1. Potencjał organizacji – istota, rodzaje i ruch okrężny kapitału

Pojęcie „potencjał” w ujęciu leksykalnym oznacza „*zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej tkwiący w czymś*” [58, s. 854]. Zbliżoną definicję pojęcia można znaleźć w literaturze przedmiotu: „*Potencjał określa się najogólniej jako zasób możliwości, zdolności, sprawności, mocy czy wydajności, tkwiący w kimś lub czymś*” [47, s. 102].

Potencjał organizacji można zatem definiować wielowymiarowo jako zasób jej możliwości zbudowanych na zdolnościach, sprawności, mocy i wydajności wszystkich maszyn, urządzeń i załogi.

Zasób tych możliwości w głównej mierze ukierunkowany jest na realizację głównych celów organizacji. Ma zapewnić maksymalizowanie dochodowości kapitału i maksymalizację wartości organizacji. Wynika on z jej „*zasobów (kapitałów), ich struktury, cech i właściwości jakościowych oraz umiejętności tworzenia optymalnych kombinacji zasobów*” [47, s. 102]. Zróżnicowanie tych zasobów wpływa na wyróżnianie różnego rodzaju potencjałów w organizacji, np. potencjału rzeczowego, potencjału pracy i potencjału finansowego.

Na potencjał organizacji wpływ mają także walory kadry kierowniczej, a przede wszystkim jej sprawność decyzyjna, kreatywność, przedsiębiorczość, elastyczność. W literaturze przedmiotu wskazuje się jednak potencjał strategiczny, jako szczególnie istotny dla rozwoju organizacji. Wskazuje on bowiem na jej zdolność do osiągania sukcesu w przyszłości. Identyfikację potencjału prowadzi się w oparciu o badania i analizy strategiczne, dotyczące takich zagadnień, jak pozycji organizacji na rynku, struktury kosztów i potencjału finansowego, poziomu technologicznego i umiejętności technicznych, cyklu życia produktów. Duże znaczenie dla wzrostu potencjału strategicznego mają umiejętności w tworzeniu zasobów strategicznych. Na wzrost potencjału organizacji wpływ ma także jej kapitał. Jest on nośnikiem możliwości sprawnego (efektywnego) działania [47].

Kapitał jest pojęciem wieloznacznym, występuje różnorodność w jego definiowaniu i interpretowaniu, chociaż z reguły uważa się go za termin przynależny do dziedziny ekonomicznej, tj. ekonomii, finansów, rachunkowości [47]. „*Zgodnie ze współczesną ekonomią jest to jeden z czterech czynników produkcji (pozostałe to ziemia, praca i przedsiębiorczość). Wielkim odkryciem wczesnej ekonomii politycznej było, iż kapitał nie można sprowadzać wyłącznie do formy pieniężnej, a wzrost zamożności społeczeństwa zależy od*

*rozwoju jego sił produkcyjnych.*” [59, s. 141]. Według J. Lichtarskiego kapitał, w ujęciu najogólniejszym, to dobro nagromadzone, służące do rozwijania dalszej produkcji oraz zasoby pieniężne, stosowane w produkcji. Kapitał jako kategoria ekonomiczna natomiast oznacza wartość, która ma zdolność wzrostu. Różnica wartości, która powstaje na skutek wzrostu, to wartość dodatkowa (nazywana także zyskiem lub procentem). To dobro pożądane, bo posiadaczowi umożliwia określoną działalność i, gdy jest ona racjonalna, jego wartość wzrasta (jest powiększany) lub można się liczyć z jego zwrotem [47].

W literaturze przedmiotu można znaleźć opinie, że kapitał jest najmniej zbadanym czynnikiem wpływającym na potencjał organizacji. Wśród przyczyn wyróżnia się:

- kapitał zmienia swój skład,
- wykazuje znaczne zmiany stopnia płynności,
- różne są źródła pochodzenia kapitału w organizacji.

Uważa się także, że różnorodność w definiowaniu pojęcia wynika z odmienności jego zastosowania. Najczęściej określenia kapitału służą do wyjaśniania mechanizmu procesów gospodarczych. Zauważa się, że w istocie *„na kapitał składają się narzędzia, maszyny, zabudowania i wszelkie inne wyprodukowane przez człowieka tworzywa i urządzenia, które nie są przeznaczone do bezpośredniej konsumpcji, lecz wspierają lub zwielokrotniają efektywność pracy produkcyjnej*” [59, s. 141]<sup>36</sup>. Oczywiście jest, że w ujęciu ekonomicznym kapitał łączony jest z pojęciem zasobów, za które uważa się każdy czynnik wytwórczy wykorzystywany w procesach produkcji i wymiany, a zasoby te znajdują się w każdej organizacji [47].

Czynnikami wytwórczymi są:

- praca,
- kapitał (rzeczowy, finansowy, ludzki i informacyjny),
- czynniki niematerialne (wiedza, lojalność pracowników i procedury).

Wyróżnione czynniki w organizacji mogą wystąpić w różnych konfiguracjach. Warto jest więc przedstawić często stosowany, klasyczny już podział zasobów w organizacji:

- ludzkie – to pracownicy, ich umiejętności i doświadczenie,
- naturalne – to zasoby dane przez naturę; nie są wytworzone przez człowieka,

---

<sup>36</sup> W rozumieniu finansowym, określenia kapitału pozwalają szacować (prognozować) np. wartość organizacji czy wielkość dywidendy; w rachunkowości natomiast, stosowane są w nazewnictwie upowszechnionym w dokumentach finansowych (np. bilans, rachunek wyników czy zakładowy plan kont).

- kapitałowe – wszelkie rzeczowe składniki procesów wytwórczych, będące wynikiem pracy człowieka. Do rzeczowych zasobów kapitałowych należą:
  - środki pracy – maszyny, urządzenia, instalacje, narzędzia, za pomocą których człowiek wytwarza produkty lub świadczy usługi;
  - przedmioty pracy – surowce, półprodukty, które służą do produkcji dóbr.

Do zasobów kapitałowych należą też walory finansowe (środki pieniężne, które występują w postaci: gotówki, kredytu, papierów wartościowych).

Jeżeli jako punkt odniesienia podziału różnego rodzaju rzeczowych składników procesów wytwórczych brany jest czas ich zużywania się, to kapitał dzieli się na:

- obrotowy – wyczerpuje się całkowicie podczas jednego cyklu produkcyjnego – środki, które można wykorzystać lub zużyć w czasie nie dłuższym niż jeden rok (gotówka i należności, np.: zapłata za surowce, energię, siłę roboczą, transport),
- trwałe – to budynki, urządzenia, maszyny, które są stopniowo zużywane w ciągu kilku lat (umorzenie)<sup>37</sup>.

Środki obrotowe i środki trwałe, w ujęciu rachunkowym, to podstawowe składniki aktywów organizacji (wszelkich zasobów gospodarczych, które są w posiadaniu organizacji). Składnikiem aktywów jest także kategoria: inne (niematerialne) aktywa, obejmujące ogólne pozycje, takie jak patenty i prawa autorskie [47].

Pojęcia kapitału obrotowego i trwałego mają odzwierciedlenie w tzw. ruchu okrężnym kapitału. „*Ruch okrężny kapitału, to przekształcanie się środków z jednej formy w inną oraz przechodzenie przez stadia produkcji/usług i obrotu*” [47, s. 104].

*Ruch okrężny kapitału* to pojęcie abstrakcyjne, ale wyraża rzeczywiste procesy, które zachodzą w organizacji w danym czasie. Pojęcie to, biorąc pod uwagę podział kapitału, można definiować jako ruch okrężny środków obrotowych i środków trwałych organizacji.

Środki obrotowe są w nieustannym ruchu i przechodzą kolejno przez fazy, które odzwierciedlają działalność organizacji. Fazami tymi może np. być:

- faza zaopatrzenia,
- faza produkcji,
- faza dystrybucji.

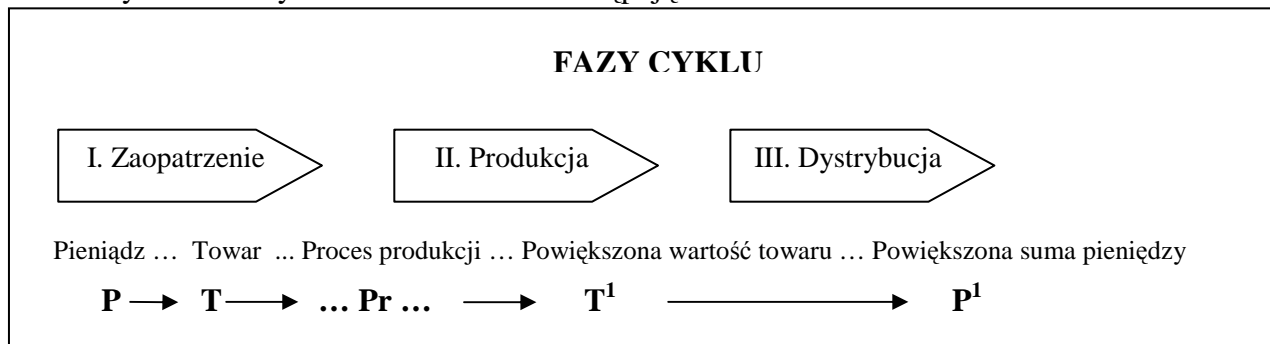
Odpowiednio do przedstawionej kolejności faz, środki obrotowe przybierają postać pieniężną, produkcyjną i materialną (towarową). Ruch środków obrotowych ma postać ciągłą

---

<sup>37</sup> Odpisy umorzeniowe zarachowane są przede wszystkim z tytułu planowej i nieplanowej amortyzacji, obliczonej według zasad określonych przepisami ustawy o rachunkowości.

– środki podlegają ustawicznym przekształceniom z jednej postaci w drugą i z powrotem. Całość przejścia określonej partii majątku obrotowego przez wszystkie fazy nazywa się *cyklem obrotowym*.

Cykl obrotowy można zobrazować następująco:



Rys. 2.25. Cykl obrotowy dla danej partii środków obrotowych  
Źródło: opracowanie własne na podstawie [47]

### I. Faza zaopatrzenia

W pierwszej fazie organizacja wydaje swoje środki pieniężne na zakup przedmiotów pracy. Środki pieniężne przeobrażają się więc w dany towar, mogą to być zapasy materiałów do produkcji. Środki obrotowe przyjmują postać rzeczową ( $P \rightarrow T$ ) i przechodzą ze sfery obiegu do produkcji.

### II. Faza produkcji

W drugiej fazie przedmioty pracy znajdują się w następujących postaciach:

- produkcji niezakończonych,
- nakładów na opanowanie nowej produkcji.

Po zakończeniu tej fazy produkcja niezakończona przekształca się w wyroby gotowe (nowe towary, produkty, usługi). Wartość tych wyrobów jest większa od wartości środków zaangażowanych na początku procesu ( $T^1 > T$ ). Środki wytworzone mają postać rzeczową; opuszczają sferę produkcji i przechodzą do sfery obiegu.

### III. Faza dystrybucji

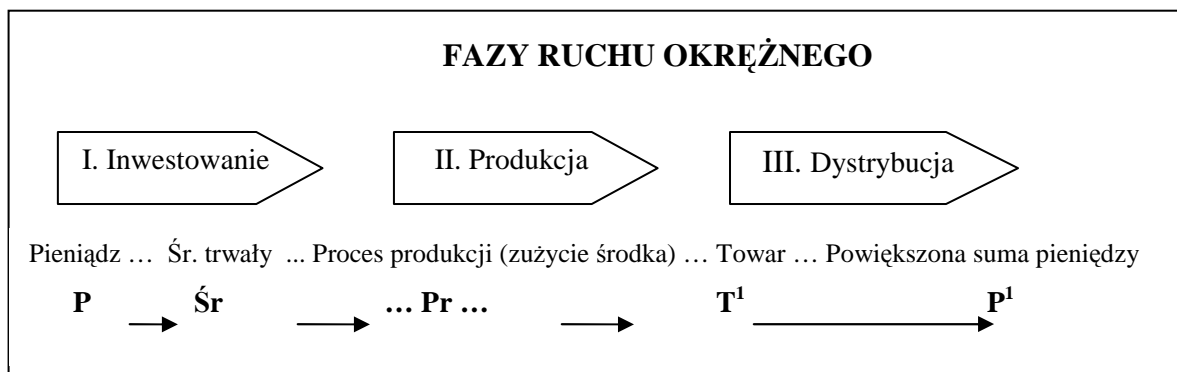
W fazie dystrybucji, nazywanej także zbytem, następuje sprzedaż wyrobów gotowych, czyli zamiana środków towarowych na pieniężne. Zamiana kończy cykl obrotowy dla danej partii przedmiotów pracy.

Ruch okrężny drugiego ze składników kapitału, środków trwałych, jest trudniejszy do przedstawienia. W literaturze przedmiotu trwa dyskusja wśród ekonomistów nad jego przebiegiem. Nie ma w związku z tym jednoznacznie przedstawianego ruchu okrężnego

dla środków trwałych. Spory wywołuje zwłaszcza określenie stadium wyjściowego ruchu. Z tego powodu można przedstawić następujące dwa schematy tego ruchu:

- a) Środek trwały ma stopę amortyzacji określaną ustawą o rachunkowości i w całym tym okresie występuje jego produkcyjne wykorzystanie:
- 1) zużycie materialne środka – dotyczy produkcyjnego wykorzystania środków trwałych,
  - 2) amortyzacja – tworzenie rezerw pieniężnych przeznaczonych na odtwarzanie zużytych środków trwałych,
  - 3) odtworzenie – przemieszczenie wartości środków trwałych w nowe środki pracy (nabywanie nowych środków trwałych).
- b) Środek trwały, tak jak obrotowy, trafia do organizacji w drodze przemiany formy pieniężnej w formę rzeczową, a fazy ruchu okrężnego można przedstawić następująco:
- 1) inwestowanie – przemiana pieniężnej formy wartości środka trwałego w produkcyjną,
  - 2) produkcja – zużycie (przemiana) produkcyjnej wartości majątku trwałego w towarową w trakcie produkcji,
  - 3) dystrybucja – przemiana towarowej formy majątku trwałego w pieniężną w trakcie sprzedaży wyrobów wytworzonych przez ten majątek.

Ruch okrężny środka trwałego można zobrazować następująco:



Rys. 2.26. Ruch okrężny środków trwałych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [47]

Istotą ruchu okrężnego kapitału w organizacji jest przepływ kapitału. Pozyskane (posiadane) środki finansowe przeznaczone są na zakup środków, które angażowane są w proces produkcji wytwarzania. W procesie produkcji jedne ze środków produkcji służą wielu cyklom produkcyjnym w niezmienionej fizycznie postaci. Są to środki trwałe. Inne natomiast przekształcane są w wyrób gotowy, który jest sprzedawany. Są to, w uproszcze-

niu, środki obrotowe. Powiększona suma pieniędzy podlega rozliczeniu. Z przepływem kapitału związana jest płynność finansowa, która dotyczy posiadania środków pieniężnych na zakup środków obrotowych i trwałych.

#### **2.4.2. Kapitał własny i obcy, struktura kapitału**

Z punktu widzenia własności w organizacji, kapitał to źródło finansowania zgromadzonych składników majątkowych [47]. W ujęciu najogólniejszym można go podzielić na *kapitał własny i obcy*.

Podział ten ma związek z dalszymi istotnymi zagadnieniami:

- źródłami, tworzeniem i pozyskiwaniem kapitału,
- strukturą kapitału,
- wartością organizacji itd.

*Kapitał własny* to udział własny inwestorów w organizacji. Jest to wartość środków gospodarczych, wniesionych przez właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy, wspólników). W tej sytuacji mówimy o zewnętrznym finansowaniu własnym. Kapitały własne to także nadwyżki finansowe oraz środki wygosparowane przez organizację w toku jej działalności, z obrotu kapitału – jest to wewnętrzne finansowanie własne.

*Kapitał obcy* to środki pozyskane od osób trzecich niebędących właścicielami ani udziałowcami organizacji, to dodatkowe źródło finansowania organizacji. Korzystanie z niego związane jest z określonym kosztem - w postaci odsetek. Kapitał obcy cechuje się tym, że jest oddany do dyspozycji organizacji na czas określony i po terminie umowy musi być zwrócony. Dawcy kapitału obcego z reguły mają wpływ na jego wykorzystanie, natomiast nie mają prawa podejmowania decyzji dotyczących całokształtu funkcjonowania organizacji. Wszystkie kapitały obce mają charakter [47]:

- zobowiązań długoterminowych, do których wliczamy długoterminowe pożyczki i obligacje, długoterminowe kredyty bankowe i inne zobowiązania długoterminowe o terminie spłaty powyżej 1 roku, licząc od dnia bilansowego,
- zobowiązań krótkoterminowych, do których wliczamy: pożyczki, obligacje, kredyty bankowe i różne zobowiązania z tytułu dostaw, podatków i wynagrodzeń o terminie spłaty do 1 roku, licząc od dnia bilansowego.



Wewnętrzne podziały kapitału własnego i obcego są zróżnicowane, w dużej mierze zależne od standardów jakościowych rachunkowości. Są regulowane prawnie, przepisami ustawy o rachunkowości<sup>38</sup>.

Kapitał własny organizacji składa się [47]:

- z kapitału zakładowego,
- i zapasowego (nazywanego rezerwowym lub osobowym).

*Kapitał zakładowy* to o kapitał podstawowy organizacji, pierwotny (ewentualnie zmieniony później w ramach jej rozwoju) wkład właścicieli – wspólników (udziałowców, akcjonariuszy) wniesiony przy założeniu (stąd ogólne określenie *kapitał założycielski*). Wartość kapitału musi być zgodna z danymi rejestru handlowego, umową spółki lub statutem podmiotu gospodarczego. Prawo polskie określa minimalny kapitał zakładowy, potrzebny do zawiązania organizacji.

Według kodeksu spółek handlowych wynosi on:

- 50 000 PLN w wypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki komandytowo-akcyjnej,
- 500 000 PLN w wypadku spółki akcyjnej.

Warto zauważyć, że przy założeniu kapitału zakładowego przepisy prawa określają minimalny wkład, ale może on być podwyższony lub obniżony [75]. Każde podwyższenie kapitału zakładowego wymaga zgłoszenia do KRS. Podwyższenie może zostać, wg kodeksu, przeprowadzone na cztery sposoby:

- *podwyższenie ze środków własnych spółki* – uchwałę w tej sprawie podejmuje walne zgromadzenie, przeznaczając na ten cel wolne środki zgromadzone na funduszach zapasowym i rezerwowych,
- *podwyższenie zwykłe* – następuje w drodze zmiany statutu poprzez emisję nowych lub podwyższenie wartości nominalnej dotychczasowych akcji (zmiana statutu wymaga większości 3/4 głosujących na walnym zgromadzeniu),
- *podwyższenie docelowe* – dokonywane jest przez zarząd spółki na mocy upoważnienia wyrażonego w statucie (w okresie nie dłuższym niż 3 lata); podwyższenie może być kilkukrotne, jednakże nie może przekroczyć 3/4 wartości kapitału z chwili powstania upoważnienia; upoważnienie może też być przewidziane w uchwale walnego zgromadzenia zmieniającej statut większością 3/4 głosów w obecności akcjonariuszy reprezen-

---

<sup>38</sup> W świetle tej ustawy kapitał własny to aktywa minus pasywa, gdzie aktywa to środki pieniężne, należności, zapasy, grunty, wyposażenia, budynki i budowle, pojazdy mechaniczne, patenty i prawa autorskie (środki obrotowe, środki trwałe i inne niematerialne aktywa) a pasywa, to zobowiązania organizacji wobec innych podmiotów.

tujących co najmniej połowę kapitału zakładowego, a w przypadku braku kworum druga uchwała wymaga reprezentacji 1/3 kapitału,

- *podwyższenie warunkowe* – dokonuje go walne zgromadzenie z zastrzeżeniem, że osoby, które uzyskały prawo objęcia akcji, wykonają je zgodnie z warunkami przewidzianymi w uchwale, wysokość kapitału podwyższonego nie może przekraczać dwukrotności kapitału z chwili podjęcia uchwały o podwyższeniu.

Obniżenie kapitału zakładowego wymaga zmiany statutu przez walne zgromadzenie (większością co najmniej 3/4 głosów). Kapitał można obniżyć w drodze zmniejszenia wartości nominalnej akcji, połączenia akcji lub umorzenia akcji, a minimalna wartość, do której można obniżyć kapitał, to kwota 500 tys. PLN [75].

Kapitał zakładowy ma różne nazwy, zależne od formy prawnej organizacji:

- fundusz założycielski i przedsiębiorstwa – w państwowych organizacjach gospodarczych,
- fundusz udziałowy, wkładów i zasobowy – w spółdzielniach,
- kapitał wspólników lub właściciela – w spółkach jawnych, komandytowych, cywilnych i prywatnych jednoosobowych,
- kapitał udziałowy – w spółce z o. o.
- kapitał akcyjny – w spółkach akcyjnych.

Kapitał zakładowy jest trwale związany z jednostką gospodarczą, ma charakter długoterminowy, statyczny, stąd bywa też nazywany *kapitałem związanym*, natomiast rezerwy i czysty zysk określone są jako *kapitał rozporządzalny* (dyspozycyjny) [47].

*Kapitał zapasowy* (nazywany rezerwowym lub osobowym) to środki finansowe przeznaczone w spółce na pokrycie ewentualnej straty finansowej [47]. Przepisy kodeksu handlowego stanowią, w sposób szczegółowy tylko dla spółek akcyjnych, że należy tworzyć kapitał zapasowy z czystego zysku, do którego przelewa się co najmniej 8% zysku za dany rok obrotowy, dopóki kapitał ten nie osiągnie co najmniej 1/3 części kapitału zakładowego. Do kapitału zapasowego należy przelewać nadwyżki, osiągnięte przy emisji akcji powyżej ich wartości nominalnej, a pozostałe – po pokryciu kosztów emisji akcji. Do kapitału zapasowego wpływają również dopłaty, które uiszczają akcjonariusze w zamian za przyznanie szczególnych uprawnień ich dotychczasowym akcjom. O użyciu kapitału zapasowego rozstrzyga walne zgromadzenie, jednakże części kapitału zapasowego w wysokości 1/3 kapitału zakładowego można użyć jedynie na pokrycie straty wykazanej w sprawozdaniu finansowym [75, art. 396].

### **Struktura kapitału**

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że kapitał własny to najbardziej stabilna podstawa finansowania działalności organizacji. W istotny sposób wpływa on na utrzymanie płynności finansowej, a wysokość tego kapitału jest informacją dla wierzycieli, do jakiej kwoty organizacja jest zdolna ponieść konsekwencje finansowe w razie powstania straty (jeżeli straty są większe niż kapitał, to ogłasza się bankructwo).

Kapitał obcy, na co już uprzednio zwracano uwagę, wymaga spłacenia w ustalonych terminach wierzycieli. Możliwe jest, można powiedzieć, powszechnie praktykowane, *refinansowanie kredytów*, czyli zaciągnięcie następnego kredytu na spłatę starego.

Ważne jest, w jaki sposób wykorzystać pojawiające się możliwości pozyskiwania alternatywnych źródeł kapitału o różnym charakterze i wybrać ich najkorzystniejszą strukturę dla organizacji. Optymalizacja struktury kapitału w istocie wiąże się bezpośrednio z maksymalizacją wartości rynkowej organizacji.

Wybór optymalnej struktury kapitału powinien uwzględniać [47]:

- maksymalizację korzyści udziałowców organizacji,
- zapewnienie właściwego stopnia bieżącej i perspektywicznej płynności płatniczej.

Analiza rentowności struktury kapitału przeprowadzana jest z różnych punktów widzenia i może obejmować zarówno określone rodzaje kapitałów, jak i różne wielkości wyniku, np. w literaturze ekonomicznej wyróżnia się najczęściej:

- rentowność zaangażowanych kapitałów własnych lub kapitałów stałych określaną jako rentowność finansową,
- rentowność kapitału całkowitego (aktywów, majątku) nazwaną rentownością gospodarczą – ekonomiczną,
- rentowność sprzedaży nazywaną rentownością handlową.

Poziomem rentowności kapitału, zapewne, zainteresowani są właściciele (wspólnicy, akcjonariusze itp.) organizacji, gdyż pokazuje on zdolność przynoszenia dochodu z zastosowanego dochodu. Do grupy wskaźników efektywności zaangażowanego kapitału zalicza się najczęściej:

- wskaźnik rentowności kapitału własnego,
- wskaźnik rentowności kapitału całkowitego,
- wskaźnik rentowności kapitału podstawowego.

Wskaźnik *rentowności kapitału własnego* informuje o wielkości zysku netto, przypadającego na jednostkę kapitału zainwestowanego w organizacji. Jest miarą efektywności wykorzystania kapitału własnego przez organizację w danym okresie.

$$\text{rentowność kapitału własnego} = \frac{\text{zysk netto (lub zysk brutto)}}{\text{kapitały własne}}$$

Poziomem tego wskaźnika i jego tendencją w czasie zainteresowani są szczególnie akcjonariusze (inwestorzy). Wysoki poziom zyskowności kapitału własnego ( $> 1$ ) jest dla nich wyznacznikiem właściwej alokacji kapitałów. Pozwala przypuszczać, że przedsiębiorstwo rozwija się, co stwarza możliwości uzyskania wyższych dywidend.

Niezwykle ważny w zarządzaniu organizacją jest *wskaźnik rentowności kapitału całkowitego (łączego)*, gdyż odzwierciedlając zdolność aktywów – kapitałów do generowania zysku, wskazuje na efektywność organizacji w zarządzaniu aktywami – majątkiem. Przyjmując zysk netto lub brutto w liczniku wzoru na wskaźnik rentowności kapitału własnego, zwraca się uwagę, że nie zapewnia on obliczenia pełnego poziomu rentowności całego zainwestowanego kapitału (własnego i obcego), gdyż jak wynika z zobowiązujących zasad systemu podatkowego i ewidencji odsetek, zysk netto i zysk brutto stanowią wielkości pomniejszone o odsetki płacone od kapitału obcego. Dlatego też dla uzyskania w pełni dokładnego pomiaru osiągniętej rentowności zaangażowanego kapitału należy powiększać wymienione wielkości o kwotę zapłaconych odsetek, zmniejszając je równocześnie o równowartość korzyści podatkowych (odsetki płacone są przed opodatkowaniem, co zmniejsza podstawę opodatkowania i przynosi organizacji korzyści podatkowe).

$$\text{rentowność kapitału łącznego} = \frac{\text{zysk netto lub brutto} + \text{odsetki od k. obcego}}{\text{kapitał łączny}}$$

Porównanie rentowności kapitału własnego z rentownością kapitału łącznego pozwala na ocenę tzw. *efektu dźwigni finansowej*. Dźwignia finansowa jest konsekwencją złożonej struktury finansowania projektów inwestycyjnych (kapitałów własnych i obcych). W polityce kształtowania struktury kapitałów przedsiębiorstwo powinno kierować się rentownością zastosowania kapitału łącznego i kapitału własnego.

$$\text{efekt dźwigni finansowej} = \frac{R_{kw}}{R_{k\ell}}$$

Jeżeli wartość tak wyliczonego wskaźnika jest większa od jedności (1), to świadczy o pozytywnym efekcie dźwigni, przez który należy rozumieć zwiększenie rentowności kapitału własnego w wyniku zastosowania kapitału obcego. Źródłem zwiększenia rentow-

ności kapitału własnego są tzw. „oszczędności” podatkowe, powstające w rezultacie obniżenia kwoty zysku przed opodatkowaniem o odsetki należne od zaciągniętego kredytu lub od obligacji. Wartości niższe wskazują na niekorzystną strukturę kapitałów organizacji (przeważa kapitał obcy).

W Polsce w źródłach finansowania ciągle dominują kapitały własne. Na tej podstawie opiera się prawie 3/4 wszystkich mikroprzedsiębiorstw. Dzieje się tak pomimo, że udziały w zysku są obciążone podatkiem dochodowym, natomiast wydatki pokrywające odsetki od kapitału obcego zaliczane są do kosztów działalności (tworzą one tzw. tarczę podatkową, zmniejszając podstawę opodatkowania). Kapitały własne oznaczają także większe zaangażowanie się ich właściciela w działalność organizacji oraz związane z tym większe ryzyko. W przypadku bowiem niepowodzenia przedsięwzięcia gospodarczego ich właściciel nie ma praktycznie szans na odzyskanie zainwestowanych sum, ponieważ jego roszczenia zaspokajane są na samym końcu. Oznacza to, że koszt zaangażowania kapitału własnego przekracza zazwyczaj kilkakrotnie koszt finansowania obcego. Wraz ze wzrostem zadłużenia przedsiębiorstwa rośnie koszt kapitału obcego jako wynik zwiększenia się ryzyka niewypłacalności, a tym samym ujawniają się wady finansowania obcego (wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa, naliczane z tytułu długu odsetki skutkują zmniejszeniem się wolnych środków pieniężnych i ograniczeniami w ponoszeniu innych wydatków, zwiększone zadłużenie powoduje również konieczność przedstawienia gwarancji i zabezpieczeń spłaty udzielonych pożyczek, co niesie ze sobą koszty, a często również ogranicza możliwości dysponowania majątkiem organizacji).

Porównanie wpływu kapitału własnego i obcego na organizację zostało przedstawione w tabeli 2.4.

Tabela. 2.4. Porównanie kapitału własnego i kapitału obcego

	Kapitał własny	Kapitał obcy
Okres zwrotu	kapitał jest powierzony organizacji przez właścicieli bez terminu zwrotu	kapitał jest powierzony przez wierzycieli na określony czas (okres umowy)
Płatności	dywidendy wypłacane są akcjonariuszom w zależności od możliwości finansowych organizacji (wypracowanego zysku netto)	bieżące odsetki (oprocentowanie) oraz spłaty kapitału wypłacane są wierzycielom zgodnie z umową (sztywne płatności)
Opodatkowanie	wypłacone dywidendy nie stanowią dla organizacji kosztu zmniejszającego podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym	odsetki (oprocentowanie) są kosztami finansowymi zmniejszającymi podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym

Kontrola zarządu	akcjonariusze mają prawo głosu w najważniejszych sprawach	wierzyciele kontrolują tylko w zakresie wynikającym z umowy
Ryzyko bankructwa	niewypłacanie dywidend nie może być przyczyną postawienia organizacji w stan upadłości	niewypłacenie oprocentowania lub niespłacenie kapitału może być podstawą ogłoszenia upadłości (bankructwa)

Źródło: [15, s.31]

### 2.4.3. Kapitał intelektualny organizacji – cechy, rodzaje, gospodarowanie

Podstawowym celem każdej organizacji jest powiększanie swojej wartości dla właściciela. Na organizację nie należy jednak patrzeć tylko z punktu widzenia aktywów i pasywów. Wartość rynkowa jest bowiem często znacznie większa, niż wynika to z bilansu, ze sprawozdań finansowych. W dużej mierze związane jest to z posiadaniem przez organizację niematerialnych zasobów. Coraz więcej organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę, że zasoby te są cenniejszym kapitałem niż klasyczne materialne aktywa ujęte w bilansie. „Dopiero ich łączne ujęcie w postaci kapitału intelektualnego pozwala optymalizować ich wykorzystanie i proces budowania wartości organizacji” [37, s. 35].

Interesujące zestawienie zawierające porównanie zasobów materialnych i niematerialnych przedstawiono w tabeli 2.5.

Tab. 2.5. Porównanie zasobów materialnych i niematerialnych

Kryterium	Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
Miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości	Widoczne Składnik bilansu Skrupulatnie kwantyfikowane Znany zwrot z inwestycji	Niewidoczne Niewykazywane przez księgowość Niewymierne Ocena oparta na założeniach
Dostępność	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę uniemożliwia jednoczesne korzystanie z nich przez innych Ograniczone zastosowanie  Kojarzone z „obfitością”	Wykorzystywanie ich przez jedną grupę, nie uniemożliwia jednoczesnego korzystania z nich przez innych.  Różnorodne zastosowania, które nie zmniejszają ich wartości Kojarzone z „rzadkością”
Stopień deprecjacji	Wyczerpują się; mogą tracić na wartości szybko lub wolno Amortyzują się z czasem	Nie wyczerpują się, lecz zwykle gwałtownie tracą na wartości Zyskują na wartości, jeśli się ich nie używa

Możliwość pomnażania i gromadzenia	Łatwo pomnażalne Mogą być gromadzone i magazynowane	Nie można ich w całości kupić ani skopiować Dynamiczne – zanikają, jeśli się ich nie używa
Koszty transferu	Łatwiejsze do kalibracji (koszty zależne od kosztów transportu i związane z transferem)	Trudne do kalibracji (koszty wzrastają wraz ze wzrostem udziału wiedzy cichej)
Ochrona poprzez prawa własności oraz możliwość egzekwowania tych praw	Generalnie pełna i ścisła ochrona poprzez prawa własności Stosunkowa łatwość w egzekwowaniu praw własności	Ograniczone i nieściśle uregulowania prawne Stosunkowo duże trudności w egzekwowaniu praw własności

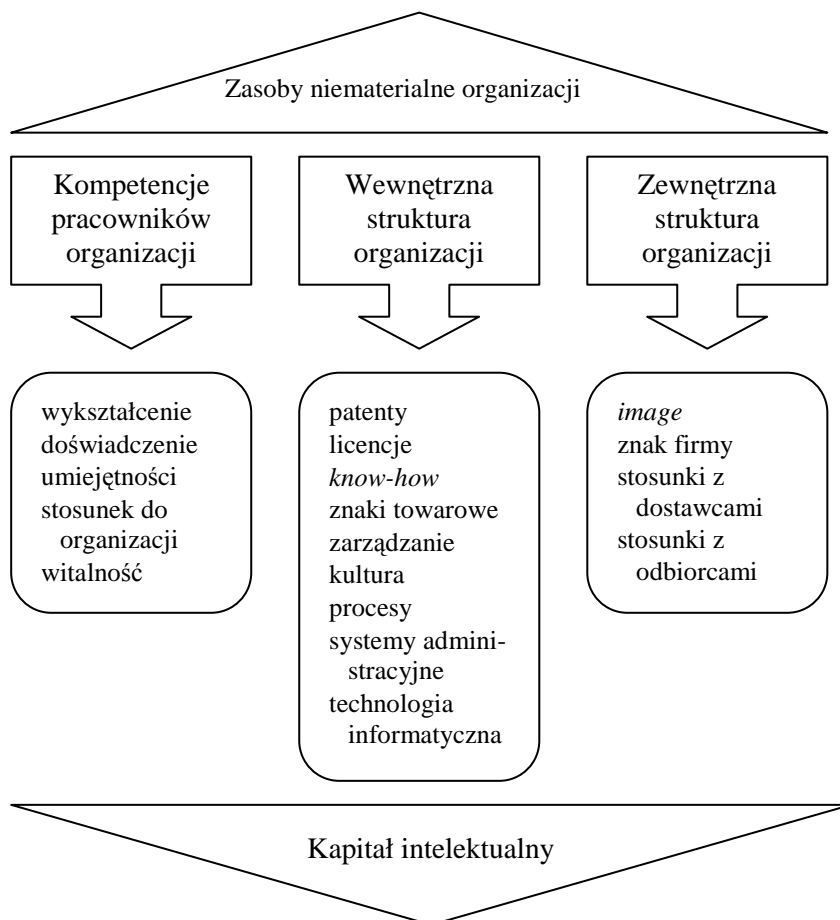
Źródło: [37, s. 38]

Według B. Mikuły w teorii dominujące wydaje się podejście, które utożsamia zasoby niematerialne z kapitałem intelektualnym organizacji. Definicji kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu jest jednak wiele. Pomimo wielu prac nad kapitałem intelektualnym, do tej pory nie wypracowano jednoznacznej i uznawanej przez większość teoretyków i praktyków definicji.

Odnosząc *kapitał intelektualny* do zasobów organizacji, możemy go uważać za „ukryte” aktywa niematerialne, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej, obejmujące zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co w niej pozostaje, gdy oni je opuszczają. Oczywiście jest, że zasady wyceny kapitału intelektualnego nie są tak jasne jak procedura księgowania. Wyróżniającą cechą kapitału intelektualnego jest to, że występuje on przede wszystkim w postaci niematerialnej, niemierzalnej, niepoliczalnej, niepoddającej się klasycznej ewidencji księgowej, ale gdy raz go odkrywamy, to jesteśmy w stanie wykorzystać go jako źródło możliwości konkurowania i wygrywania. Nie bez powodu coraz powszechniej twierdzi się, że prawdziwa wartość organizacji zawiera się przede wszystkim w „sile” umysłów jej uczestników. Należy mieć świadomość, że kapitał intelektualny bez przerwy się dewaluuje i w związku z tym wymaga stałego uzupełniania wiedzy. Na bieżąco zmieniają się potrzeby klienta, dokonuje się postępów w technologii, a konkurenci czynią dalsze plany. Inwestowanie w kapitał intelektualny – uznawany powszechnie za czynnik sprawczy wszelkiego rozwoju, dzięki któremu organizacja zyskuje tożsamość, stabilność oraz zdolność do tworzenia postępu techniczno-organizacyjnego – niejednokrotnie bywa uznawane za bardziej zasadne, niż inwestowanie w ziemię, budynki, maszyny [47].

Interesującą próbę zidentyfikowania wszelkich zasobów niematerialnych organizacji i opracowania uniwersalnej metody ich pomiaru przeprowadziła „Grupa Konrada” pod

kierownictwem K-E. Sveiby w listopadzie 1987 r. Wynik dwóch lat badań grupy przedstawiono na rysunku 2.27.



Rys. 2.27. Klasyfikacja zasobów niematerialnych K-E. Sveiby

Źródło: [37, s. 39]

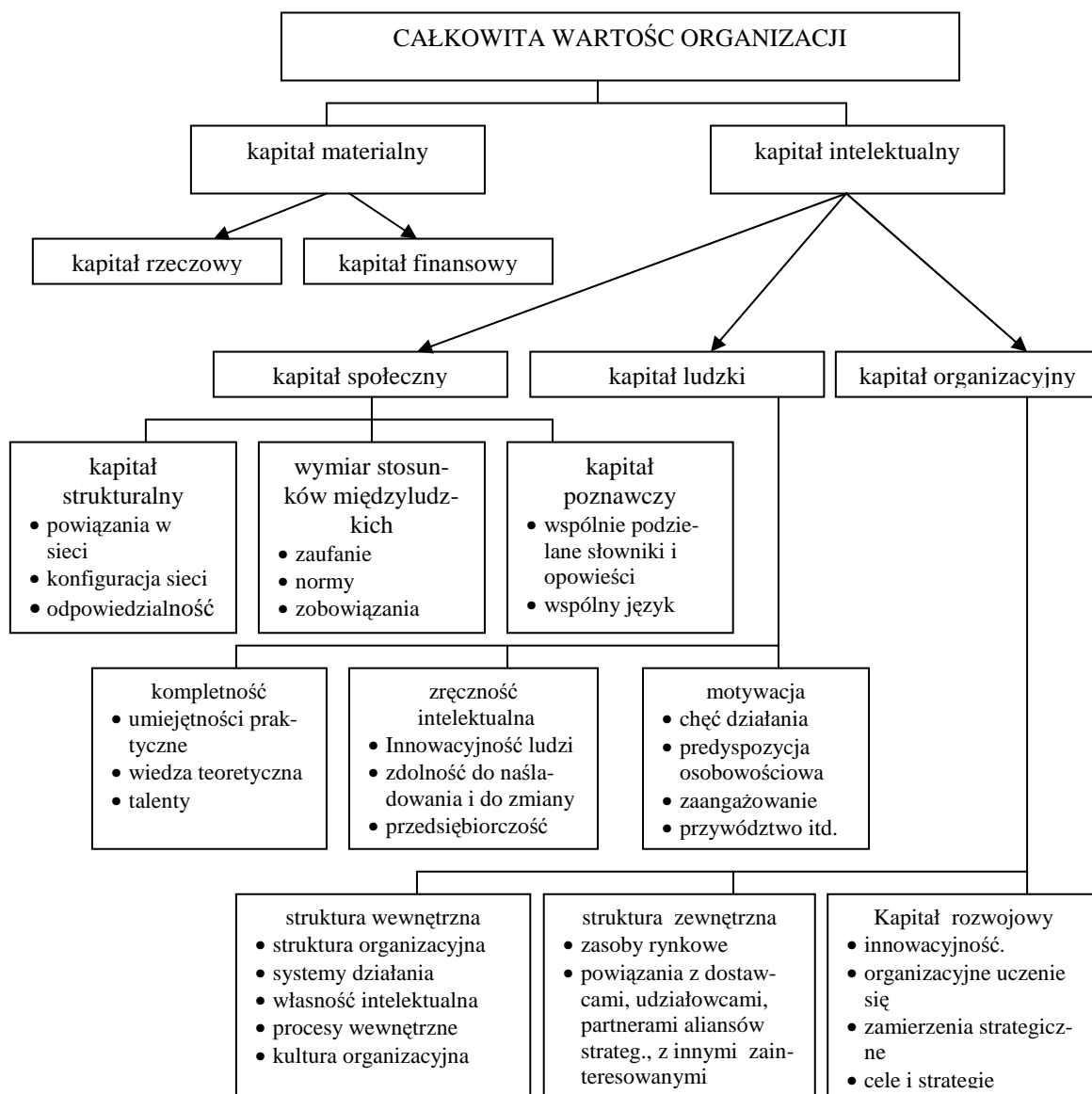
Zasoby niematerialne składają się z aktywów przyporządkowanych do trzech grup: kompetencji pracowników organizacji, struktury wewnętrznej i zewnętrznej organizacji. Podział ten utwierdził badaczy w przekonaniu, że zasoby niematerialne organizacji należy utożsamiać z jej kapitałem intelektualnym [37].

Próby rozpracowania zagadnienia kapitału intelektualnego podjęto również w firmie ubezpieczeniowej Skandia AFS. W 1991 r. w firmie powołano jeden z pierwszych na świecie działów kapitału intelektualnego, którego celem było wyodrębnienie i rozwój kapitału intelektualnego organizacji. Do badań w 1992 r. powołano kilka zespołów wirtualnych. Pierwszy z nich, pod kierownictwem L. Edvinssona, sformułował definicję kapitału intelektualnego, którą obecnie można uważać za jedną z najbardziej rozpowszechnionych w literaturze: „*Kapitał intelektualny oznacza posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają Skandii prze-*



wagę konkurencyjną na rynku” (za: [37, s. 40]). W rezultacie dalszych prac zespół wykazał istnienie kilku aktywów składających się na wartości niefinansowe i tworzące stałą lukę pomiędzy wartością księgową i rynkową.

Podobne badania przeprowadził M. Bratnicki, który w pełni potwierdził poglądy L. Edvinssona. Interesujący w badaniach polskiego autora jest jego schemat wartości organizacji (rys.2.28).



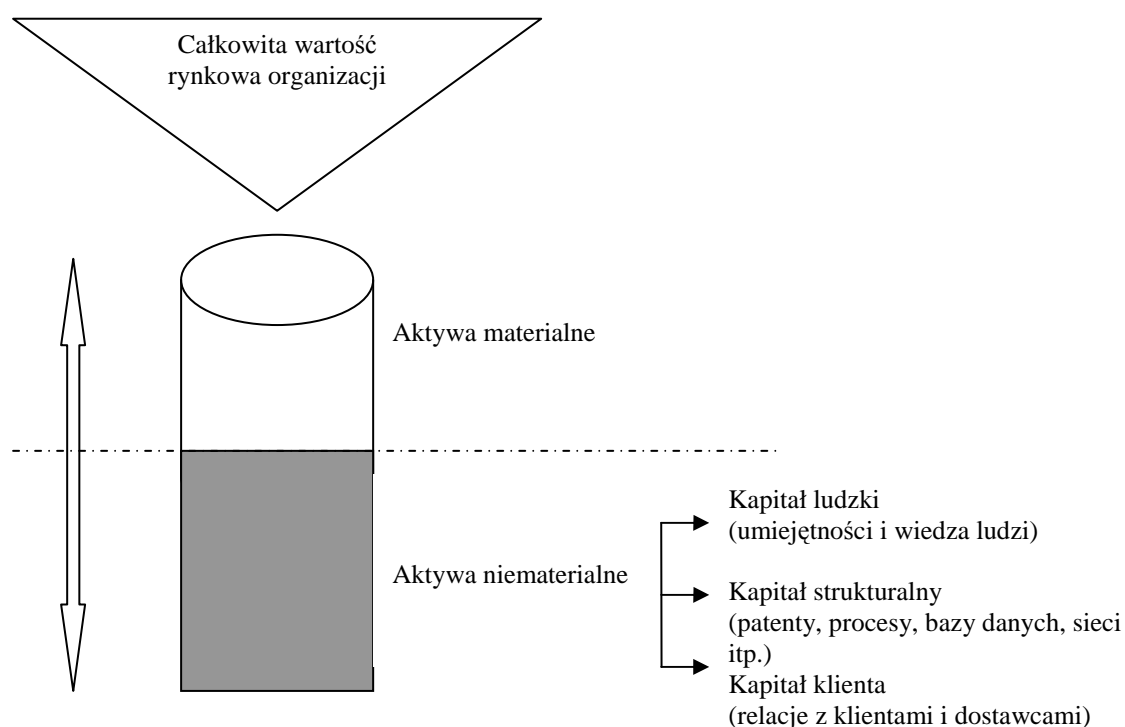
Rys. 2.28. Drzewo wartości organizacji

Źródło: [37, s. 41]

Na całkowitą wartość organizacji (rys.2.28) składa się zarówno *kapitał materialny* (rzeczowy i finansowy), jak i *kapitał intelektualny* (społeczny, ludzki i organizacyjny). Kapitał intelektualny obejmuje wszystkie niewymierne elementy organizacji kształtujące różnice pomiędzy całkowitą wartością, a wartością finansową.

Według B. Mikuły jednym z pionierów nauki o organizacji, który dążył do przedstawienie istoty kapitału intelektualnego, był T.A. Stewart. Zdaniem tego autora „*kapitał intelektualny stanowi wiedzę umożliwiającą transformować surowe materiały w bardziej cenne, pozwalające uzyskać określoną wartość finansową*” (za: [37, s. 42]). Uważał także, że w istocie kapitał intelektualny to suma wszystkiego, co każdy w organizacji wie, a co decyduje o przewadze konkurencyjnej. Kapitał intelektualny został również zdefiniowany jako różnica pomiędzy wartością rynkową firmy a kosztem wymiany jej aktywów. Są to takie elementy, których nie możemy umieścić na nalepce z ceną, takie jak eksperzyza, wiedza, zdolność uczenia się organizacji.

Model kapitału intelektualnego w ujęciu T.A. Stewart przedstawiono na rysunku 2.29.



Rys. 2.29. Model kapitału intelektualnego w ujęciu T.A. Stewart

Źródło: [37, s. 42]

Kapitał intelektualny dzieli się, w przedstawionym ujęciu, na trzy aktywa niematerialne: *kapitał ludzki*, *strukturalny* i *klienta*. Powiązania między tymi rodzajami kapitału to strategiczne odzwierciedlenie aktualnej wartości organizacji. Zrozumienie istoty kapitału zmienia najczęściej sposób jej prowadzenia.

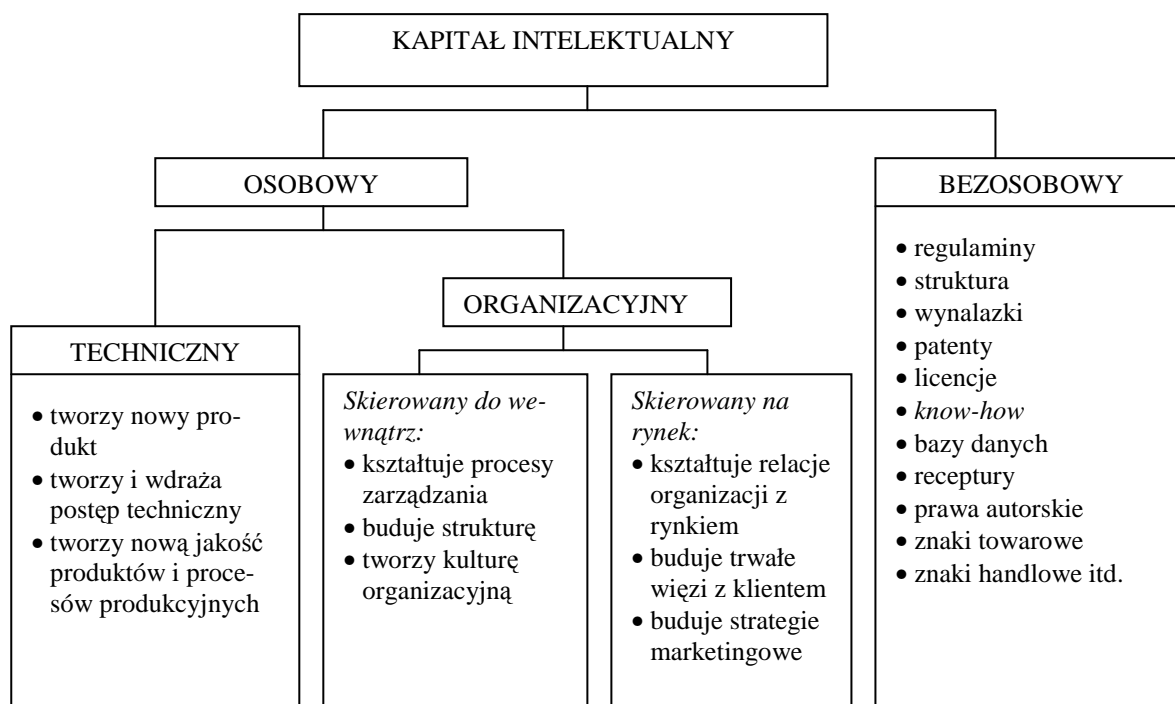
*Kapitał ludzki* to połączenie wiedzy, umiejętności, doświadczenia pracowników i menedżerów organizacji. Pracownicy powinni się rozwijać wraz z organizacją, tworząc

tw. inteligentną organizację. Powinni także podnosić swoje umiejętności i zdobywać nowe. Kapitał ludzki musi również uwzględniać kreatywność i innowacyjność organizacji.

*Kapitał strukturalny* to zdolność organizacyjna, włączając w to fizyczne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. W szerszym ujęciu, z reguły, wskazuje się trzy rodzaje składowe tego kapitału: *organizacyjny*, *innowacyjny* i *procesów*. Kapitał organizacyjny to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy zarządzania oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy zarówno w organizacji, jak i na zewnątrz – do dostawców i kanałów dystrybucji. Kapitał innowacyjny odnosi się do umiejętności odnowy i skutków innowacji w formie chronionych praw handlowych, własności intelektualnej i innych aktywów niematerialnych, i talentów używanych, by stworzyć i szybko wprowadzić na rynek nowe produkty i usługi. Kapitał procesów to te procesy pracy, metody i koncepcje, które zwiększają, i wzmacniają efektywność wytwarzania lub dostawy usług.

*Kapitał kliencki* opisuje stosunki przedsiębiorstwa z klientami. Stosunki te są inne niż z pracownikami i partnerami biznesowymi i mają absolutnie centralne znaczenie dla wartości organizacji.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się też inne ujęcie kapitału intelektualnego, którego podział uzależniono od formalnych postaci, w jakich występuje: *kapitał osobowy* i *bezosobowy* (rys.2.30).



Rys. 2.30. Rodzaje kapitału intelektualnego  
Źródło: [47, s. 111]

*Kapitał osobowy* tworzą właściciele, kierownictwo, pracownicy. Obejmuje on kapitał techniczny i organizacyjny. *Kapitał techniczny* tworzą ludzie, którzy są autorami postępu technicznego i wdrażają go. W obszarze działalności organizacyjnej wyodrębnia się dwa rodzaje kapitału intelektualnego – *skierowany do wewnątrz*, tworzą go ludzie, którzy usprawniają działanie organizacji oraz *skierowany na rynek*, tworzą go ludzie, którzy kształtują relacje organizacji z rynkiem.

Nie wszyscy pracownicy organizacji stanowią jej kapitał. Nie stanowią go ci, których wiedza, czasami rozległa i znacznie przekraczająca wymagania stanowiska, pozostaje bez związku z wykonywaną pracą. Tylko wtedy zasób ludzki staje się kapitałem, „*kiedy w wyniku jego działań powstaje nowa wartość przynosząca przedsiębiorstwu wymierne korzyści rynkowe, powstaje nowy produkt, nowe rozwiązanie ekonomiczno-finansowe, nowa jakość lub nowatorskie rozwiązanie organizacyjne*” [47, s. 111].

Udokumentowany *kapitał bezosobowy* powstaje, gdy wiedza i umiejętności ludzi znajdują wyraz w dokumentach np. regulaminach, wynalazkach, patentach, znakach handlowych, towarowych. Często proces „zamieniania” wiedzy pracowników w postać bezosobową jest w pełni uzasadniony, zwiększa się bowiem kontrola nad kapitałem i wzrasta możliwość korzystania z niego. Współczesna technika daje coraz większe i lepsze możliwości organizacjom. W organizacji tworzy się zatem swoista baza – magazyn, w którym kapitał intelektualny jest przechowywany, nawet wtedy, gdy jego twórca jest poza organizacją.

Kapitałem intelektualnym jest również wiedza pozyskana z otoczenia organizacji np. kupiona licencja czy prawa autorskie. Wiedza ta podlega ścisłej ewidencji, ujmowaniu w bilansie i jednoznacznej wycenie w aktywach organizacji (wartości niematerialne i prawne).

Jeden z największych autorytetów w nauce o organizacji i zarządzaniu, P. Drucker, uważa, że organizacji potrzeba umożliwienia pełnego wykorzystania aktywów kapitałowych, za które muszą być uważani pracownicy umysłowi i fizyczni [14].

Wzrastająca rola kapitału intelektualnego w organizacji wymaga wypracowania odpowiedniego modelu jego wykorzystania. Kapitałem bezosobowym jest raczej łatwo zarządzać, daje się on pozyskiwać, upowszechniać itd. Istotną rolę spełniają formalno-prawne przepisy czy procedury księgowe, które regulują zarówno gospodarkę dokumentami wewnętrznymi w organizacji, jak i nośnikami kapitału z zewnątrz. Zdecydowanie trudniej jest prowadzić racjonalną gospodarkę kapitałem intelektualnym osobowym. Należy bowiem „...cały czas mieć na uwadze jego specyficzny charakter: niematerialność, nie-

*uchwytność i kosztową niejednoznaczność, co nie ułatwia gospodarowania rozumianego jako procesy wyszukiwania, powiększania, przechowywania i chronienia, sprzedawania i dzielenia się wiedzą” [47, s. 113].*

Zarządzanie kapitałem intelektualnym generuje wiele różnorodnych zadań, a sposób ich realizacji uzależniony jest od specyfiki danej organizacji, w tym jej zasadniczych celów, strategii, posiadanych możliwości organizacyjnych, technicznych i finansowych. Organizacja powinna także określić, jak rozumie kapitał intelektualny, wskazać jego składniki oraz stworzyć system zarządzania nim. Według B. Mikuły rozpatrując zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji, warto spojrzeć na te aktywa z perspektywy jej pracownika, zespołu pracowniczego i całej organizacji[37].

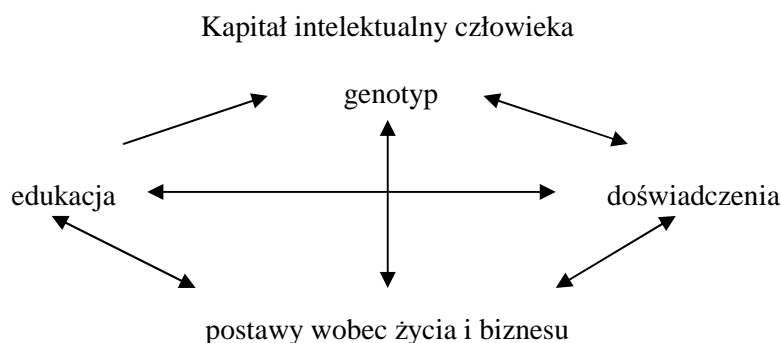
Zarządzanie kapitałem intelektualnym obejmuje:

- zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka,
- zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitał zespołu pracowniczego),
- zarządzanie kapitałem organizacji.

### **Zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka**

Według W.L. Hudsona *„kapitał intelektualny człowieka, to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu. W jego skład wchodzi więc psychologiczne możliwości człowieka, wiedza zdobyta i postawy ukształtowane w procesie nauki, wychowania i praktycznego działania, wykształcone umiejętności i wybitne uzdolnienia specjalne będące talentami ”*(za: [37, s. 47]). Wszystkie te elementy są ze sobą wzajemnie powiązane i tworzą kompetentność człowieka.

Można to przedstawić następująco:



Rys. 2.31. Kapitał intelektualny człowieka

Źródło: [37, s. 46]

Intelektualne zasoby i możliwości człowieka, to nośniki jego kapitału intelektualnego. Mogą one zarówno wzrastać, gdy są dobrze wykorzystywane, jak i maleć aż do ich

zaniku, gdy działania są przeciwne. Podejście to, z jednej strony wskazuje na dalszy rozwój zarządzania kompetencjami pracowniczymi, z drugiej zaś zmienia metody realizacji wielu działań kadrowych w organizacji takich, jak: dobór pracowników, przewidywanie i realizacja karier zawodowych, badanie przydatności zawodowej na dane stanowisko.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym człowieka w organizacji w istocie sprowadza się do zaangażowania pracownika w aktywny udział w procesach organizacyjnego uczenia się, w których bardzo wiele zależy od jego indywidualnych dokonań. Do działań szkodliwych należy [37]:

- wydłużanie ponadnormatywne czasu pracy (skracanie czasu odpoczynku),
- niskie wynagradzanie pracy, złe warunki socjalne,
- błędny dobór ludzi do zadań, brak troski o atmosferę pracy, dehumanizacja organizacji pracy,
- brak odpowiedniej profilaktyki zdrowotnej oraz doskonalenia warunków i organizacji pracy itd.

### **Zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitał zespołu pracowniczego)**

Kapitał intelektualny człowieka można uważać za podstawową komórkę kapitału intelektualnego organizacji. Istotną rolę spełniają zespoły pracownicze, będące w praktyce podstawową jednostką uczenia się organizacji. Zdaniem L. Edvinssona w organizacjach uczących się, inteligentnych czy fraktalnych to zespoły pracownicze „...tworzą jej kapitał ludzki, który najczęściej jest określany jako wiedza, umiejętności i doświadczenia pracowników i menedżerów organizacji, przy czym nie może on stanowić prostej sumy owych miar” (za: [37, s. 48]). Zarządzanie kapitałem ludzkim (kapitałem zespołu pracowniczego) ma zatem na celu uzyskania efektu synergii w procesie organizacyjnego uczenia się, a w rezultacie synergii na poziomie funkcjonowania zespołów i grup tych zespołów.

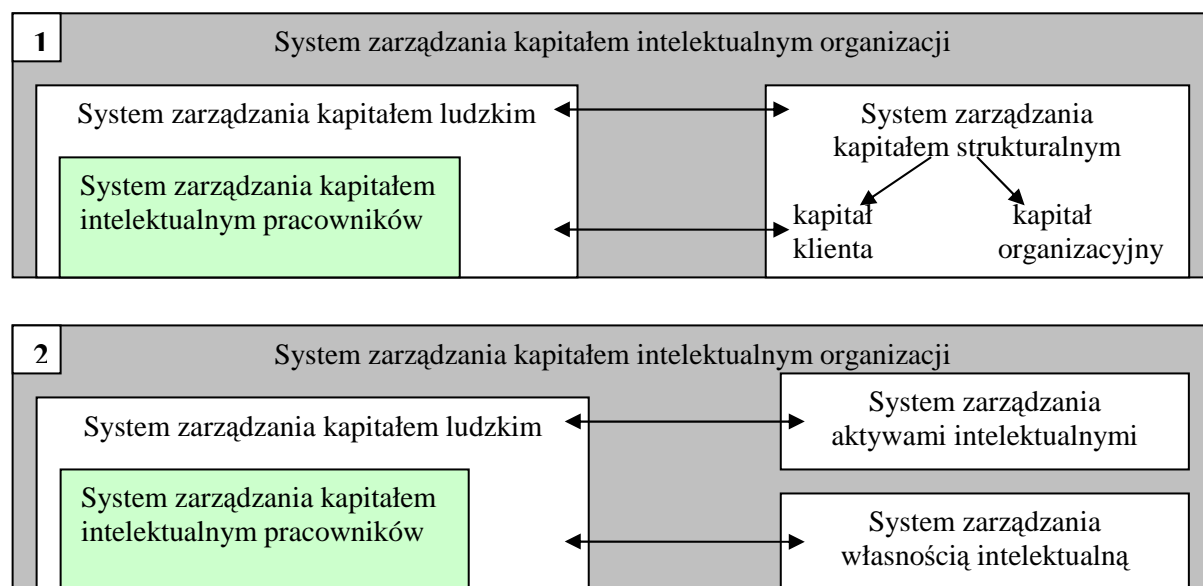
W literaturze wskazuje się na dość szeroką problematykę rozpatrywaną w ramach zarządzania kapitałem zespołu pracowniczego. „Obejmuje bowiem kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, informacji i komunikacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między ludźmi” [37, s. 48]. Szczególnie istotne są zagadnienia odnoszone do społecznych aspektów funkcjonowania organizacji, dające możliwości tworzenia warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, rozwój wiedzy i innowacyjności, a także przywiązanie – zatrzymanie pracowników o wysokim kapitale intelektualnym.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim nie chodzi o utrzymanie stałości zatrudnienia. Byłoby to nawet zaprzeczeniem intencji tego procesu. Uważa się, że w każdej organizacji fluktuacja powinna dochodzić w skali roku do 5 %, a jest to podyktowane koniecznością odnawiania tych zasobów [37].

### **Zarządzanie kapitałem organizacji**

*Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji, w dużej mierze, jest następstwem podejmowanych działań na poziomach niższych, zespołu i pracownika. W zależności od przyjętego modelu kapitału, można zmieniać kierunki zainteresowań i obiekty będące bezpośrednio zarządzane. „Przykładowo, obierając za punkt wyjścia model P. Sullivan, zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji sprowadzać się będzie między innymi do zarządzania procesami kształtowania możliwości pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, tworzenia i realizacji procedur projektowania i dochodzenia do wynalazków, budowy i wykorzystania baz danych oraz uzyskiwania, udostępniania i ochrony własności intelektualnej” [37, s. 50].*

Relacje pomiędzy poziomami zarządzania kapitałem intelektualnym, a innymi, składowymi rodzajami kapitału przedstawia rysunek 2.32.



Rys. 2.32. Poziomy zarządzania kapitałem intelektualnym oraz relacje między innymi kapitałami (1. ujęcie L. Edvinssona, 2. ujęcie P. Sullivan)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [37, s.50]

Również na poziomie organizacji, tak jak to było w przypadku zarządzania kapitałem zespołów pracowniczych, ważne dla rozwoju kapitału intelektualnego jest prowadze-

nie odpowiednich działań wchodzących w skład organizacyjnego uczenia się, zwłaszcza dotyczących przepływu wiedzy wewnątrz i do organizacji.

Interesujący jest także proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji, opracowany w 1993 r. dla potrzeb firmy „Dow Chemicals” [37, s.54]:

- Identyfikacja wszelkich posiadanych zasobów intelektualnych.
- Klasyfikacja zidentyfikowanych zasobów intelektualnych ze względu na ich wartość dla organizacji.
- Tworzenie strategii opartej o zasoby intelektualne, będące w dyspozycji.
- Wartościowanie wskazanych zasobów intelektualnych w oparciu o różnorodne modele pomiaru aktywów intelektualnych.
- Inwestowanie w rozbudowę bazy aktywów intelektualnych, zwłaszcza tych pożądanych.

## **Pytania kontrolne**

---

1. Zdefiniuj i omów pojęcie potencjału organizacji.
2. Przedstaw pojęcie kapitału organizacji i omów podstawowe jego rodzaje.
3. Omów cykl obrotowy dla danej partii środków obrotowych.
4. Omów cykl obrotowy dla środka trwałego.
5. Omów kapitał własny i obcy organizacji.
6. Omów pojęcie kapitału intelektualnego i jego znaczenie dla organizacji.
7. Omów model kapitału intelektualnego w ujęciu T.A. Stewarta.

## **2. 5. Majątek trwały i obrotowy organizacji**

### **2.5.1. Podstawowe pojęcia, skład i struktura majątku trwałego**

Każda organizacja posiada określony majątek umożliwiający prowadzenie działalności produkcyjnej, handlowej lub usługowej. Składa się on z wielu elementów (budynki, maszyny, urządzenia, materiały, wyroby gotowe, środki finansowe itp.), które w trakcie prowadzenia działalności są wykorzystywane i podlegają zmianom. Charakteryzuje się przeważnie długim okresem użytkowania i znaczną wartością. Jest mało elastyczny, nie



można go na bieżąco dostosowywać do poziomu wykorzystywanych mocy produkcyjnych. Jego rozwój dokonuje się w długim czasie, na podstawie długofalowych, strategicznych decyzji. Jest obciążony dużym ryzykiem.

Majątek ten i wszystkie zmiany majątku są ewidencjonowane w rachunkowości organizacji. Należy podkreślić, że ostatnie kilka lat to okres niezmiernie istotnych zmian związanych z ewidencją majątku, zasadami wyceny, zmian wartości środków trwałych po ich wprowadzeniu do ewidencji, możliwością zmian amortyzacji itd. Zmiany te w dużej mierze były podyktowane koniecznością pełnego dostosowania przepisów polskiego prawa bilansowego do wymagań Unii Europejskiej.

Z bilansowego punktu widzenia (ustawy o rachunkowości) majątek organizacji można podzielić na dwie podstawowe grupy:

- 1) majątek trwały (aktywa trwałe),
- 2) majątek obrotowy (aktywa obrotowe).

W księgowości cały majątek trwały i obrotowy będący do dyspozycji jednostki określa się jako aktywa, ze względu na to, że trwałe i obrotowe składniki majątku biorą czynny (aktywny) udział w realizacji zadań gospodarczych organizacji.

Majątek trwały organizacji obejmuje pięć podstawowych grup [78]:

1. Wartości niematerialne i prawne.
  - Koszty zakończonych prac rozwojowych.
  - Wartość firmy
  - Inne wartości niematerialne i prawne.
  - Zaliczki na wartości niematerialne i prawne.
2. Rzeczowy majątek trwały (rzeczowe aktywa trwałe).
  - Środki trwałe.
    - a) grunty (w tym prawo użytkowania ...),
    - b) budynki lokalne i obiekty inżynierii ...,
    - c) urządzenia techniczne i maszyny,
    - d) środki transportu,
    - e) inne środki trwałe.
  - Środki trwałe w budowie.
  - Zaliczki na środki trwałe w budowie.
3. Należności długoterminowe.
  - Od jednostek powiązanych.
  - Od pozostałych jednostek.

4. Inwestycje długoterminowe.
  - Nieruchomości.
  - Wartości niematerialne i prawne.
  - Długoterminowe aktywa finansowe.
  - Inne inwestycje długoterminowe.
5. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe
  - Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego.
  - Inne rozliczenia międzyokresowe.

### **Wartości niematerialne i prawne**

W ustawie o rachunkowości [78], przez wartości niematerialne i prawne rozumie się nabyte przez organizację, zaliczane do aktywów trwałych, prawa majątkowe nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone do używania na jej potrzeby – wykonywania działalności statutowej. Wartości niematerialne i prawne to również [78]:

- a) autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje,
- b) prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych,
- c) know – how organizacji.

Do wartości niematerialnych i prawnych zalicza się również nabytą wartość firmy<sup>39</sup> oraz koszty zakończonych sukcesem i przewidzianych do wdrożenia prac rozwojowych. Określenie „nabyte” oznacza, że ani prawa, ani wartości firmy nie zostały wytworzone przez organizację we własnym zakresie. Takiego warunku nie stawia ustawa kosztom prac rozwojowych, „*przez które rozumie się badania (lub wiedzę uzyskiwaną w inny sposób), których wynik może być wykorzystany do produkcji nowych lub ulepszonych, ściśle określonych produktów lub technologii* [47, s. 116].

Katalog wartości niematerialnych i prawnych nie jest zamknięty. Wskazuje na to zapis w ustawie o rachunkowości (art. 3. ust. 1. pkt 14), gdzie po zdefiniowaniu tego typu aktywów, zawarto sformułowanie „*w szczególności*”. Ustawa nie określa też, tak jak poprzednio, dolnej granicy wartości niematerialnych i prawnych. Rozszerzony natomiast jest zakres zdarzeń (transakcji), w wyniku których może powstać wartość organizacji. Wartość ta może powstać w przypadku, gdy przedmiotem łączenia lub przejęcia w drodze zakupu,

---

<sup>39</sup> Wartość firmy – różnica pomiędzy ceną nabycia określonej organizacji (lub jej części) a niższą od niej wartością rynkową składników majątkowych danej jednostki (lub jej części). W przypadku, gdy wartość firmy jest niższa od wartości rynkowej składników majątkowych, jej wartość stanowi cenę jej nabycia.

otrzymania wkładu niepieniężnego oraz przyjęcia do używania na podstawie umowy leasingu finansowego jest przedsiębiorstwo (jego zorganizowana część), a przejęcie lub nabycie następuje drogą nabycia.

Nie zalicza się do wartości niematerialnych i prawnych tych nieruchomości i praw, które nie są użytkowane przez organizację dla realizacji jej zadań statutowych, lecz zostały nabyte lub wytworzone w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Zalicza się je do inwestycji. Do inwestycji nie zalicza się natomiast nieruchomości: zakupionych, wytworzonych, ulepszonych i w trakcie budowy prowadzonej na zlecenie osób trzecich przeznaczonych do odsprzedaży w ramach działalności gospodarczej jednostki.

Wartości niematerialne i prawne podlegają amortyzacji zgodnie ze stosownymi przepisami prawnymi określonymi w rozporządzeniu Ministra Finansów.

### **Rzeczowy majątek trwały**

#### *Środki trwałe*

W znowelizowanej ustawie o rachunkowości przez środki trwałe rozumie się [78, art. 3. ust. 1 pkt 15]:

- rzeczowe aktywa trwałe i zrównane z nimi – zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku zdarzeń przeszłych (akt własności, decyzja organu założycielskiego, decyzja organu miasta lub gminy, umowa leasingu finansowego, umowa darowizny, nieodpłatnego otrzymania itd.), które spowodują w przyszłości wpływ do organizacji korzyści ekonomicznych;
- o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok – przewidywany okres ekonomicznej użyteczności to przedział czasu, w którym według przewidywań środek trwały będzie użytkowany przez jednostkę i z tego tytułu będzie ona osiągała korzyści ekonomiczne;
- kompletne, zdatne do użytku – tzn. są na tyle sprawne technicznie, że mogą być wykorzystane w prowadzonej przez jednostkę działalności gospodarczej;
- przeznaczone na potrzeby jednostki – należy przez to rozumieć, że są one potrzebne organizacji do realizacji statutowej działalności (w procesie produkcji, świadczenia usług itd.), wykorzystywanie tych środków przynosi przychody, których nie można przypisać wyłącznie środkom trwałym, ponieważ osiągnięcie tych przychodów łączy się z wykorzystaniem innych aktywów<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> To właśnie odróżnia środki trwałe o charakterze użytkowym od nieruchomości o charakterze lokaty (inwestycji).

W przedmiotowym artykule ustawy o rachunkowości (art. 3, ust. 1, pkt 15) do środków trwałych w szczególności zalicza się:

- a) nieruchomości - w tym grunty, prawo użytkowania wieczystego gruntu, budowle i budynki, a także będące odrębną własnością lokale, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego oraz spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego,
- b) maszyny, urządzenia, środki transportu i inne rzeczy,
- c) ulepszenia w obcych środkach trwałych,
- d) inwentarz żywy.

Środki trwałe oddane do używania na podstawie umowy najmu, dzierżawy lub innej umowy o podobnym charakterze zalicza się do aktywów trwałych jednej ze stron, jeżeli umowa spełnia co najmniej jeden z następujących warunków:

- 1) przenosi własność jej przedmiotu na korzystającego po zakończeniu okresu, na który została zawarta,
- 2) zawiera prawo do nabycia jej przedmiotu przez korzystającego, po zakończeniu okresu, na jaki została zawarta, po cenie niższej od wartości rynkowej z dnia nabycia,
- 3) okres, na jaki została zawarta, odpowiada w przeważającej części przewidywanemu okresowi ekonomicznej użyteczności środka trwałego lub prawa majątkowego, przy czym nie może być on krótszy niż 3/4 tego okresu.

Oznacza to, że kontrolowane przez daną organizację mogą być też środki trwałe niebędące jej własnością.

Ustawa o rachunkowości określa kryteria rzeczowe i prawne składniki majątku, które mogą być zaliczane do środków trwałych. Ustawa nie określa natomiast dolnej wartości środków trwałych. Ma tu zastosowanie przepis ustawy (art. 4 ust. 4), mówiący, że to organizacja sama ustala ją w ramach przyjętych przez siebie zasad polityki rachunkowości, dokumentując je w zakładowym planie kont (kierownik jednostki podejmuje stosowną decyzję na piśmie). Oznacza to, że przedmioty o niskiej jednostkowej wartości, spełniające kryteria wymagane ustawą dla środków trwałych mogą, lecz nie muszą być zaliczane do środków trwałych<sup>41</sup>.

#### *Środki trwałe w budowie*

Przez środki trwałe w budowie, dotychczasowa nazwa „inwestycje”, rozumie się zaliczane do aktywów trwałych środki trwałe w okresie ich budowy, montażu lub ulepszenia już istniejącego środka trwałego [78, art. 3 ust. 1 pkt 16].

---

<sup>41</sup> Jedyne ustawy o podatku dochodowym określają tę granicę dla potrzeb pomiaru podatku, która aktualnie wynosi 3.500 PLN.

Tę definicję uzupełniają dalsze przepisy (art. 28 ust. 8 ustawy), zgodnie z którymi cena nabycia i koszt wytworzenia środków trwałych w budowie obejmuje ogół ich kosztów poniesionych za okres budowy, montażu, przystosowania i ulepszenia do dnia bilansowego lub przyjęcia do używania, w tym również:

- 1) niepodlegający odliczeniu podatek VAT oraz podatek akcyzowy,
- 2) koszt obsługi zobowiązań zaciągniętych w celu ich sfinansowania i związane z nimi różnice kursowe, pomniejszony o przychody z tego tytułu do momentu przekazania obiektu do użytkowania.

#### *Zaliczki na środki trwałe w budowie*

Zaliczki na środki trwałe w budowie są to zapłacone przez organizację innym podmiotom kwoty pieniężne na nabycie lub wytworzenie środków trwałych.

### **Należności długoterminowe**

Należności są to wszystkie aktywa, które należą się organizacji, w wyniku jej działalności gospodarczej, od podmiotów zewnętrznych w związku ze zdarzeniami zaistniałymi w przeszłości. Najpowszechniejszym przykładem takiej działalności będzie sprzedaż, gdzie klient odbiera towar i otrzymuje fakturę z terminem zapłaty, np. 30 dni. Jest to technika bardzo często spotykana we współczesnym biznesie. Sprzedaż została dokonana, natomiast klient zapłaci dopiero po pewnym czasie, powstaje więc należność (czyli organizacja jest wierzycielem, jej należne są pieniądze), którą wykazujemy w aktywach.

Należności długoterminowe są to należności o terminie spłaty powyżej roku, licząc od dnia bilansowego. W bilansie przygotowywanym zgodnie z polską ustawą o rachunkowości występuje jednak pewne odstępstwo od tej reguły, gdyż jako długoterminowych nie ujmuje się należności z tytułu dostaw i usług, które zawsze zaliczane są do należności krótkoterminowych, ale osobno w nich wyodrębniane. Należnościami długoterminowe są z reguły pożyczki udzielane innym firmom [78].

### **Inwestycje długoterminowe**

Inwestycje długoterminowe są to aktywa nieużytkowane przez organizację, a nabyte w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych, wynikających z przyrostu ich wartości, pozyskania odsetek, dywidend lub innych pożytków. Mówiąc prościej, kupujemy coś, aby sprzedać z zyskiem. Ważne jest, że nie jest to związane z podstawową działalnością firmy. Są one płatne i wymagalne lub przeznaczone do zbycia w okresie przekraczającym rok od dnia bilansowego lub daty ich wystawienia, założenia, nabycia. Kryterium zaliczenia ak-

tywów do długoterminowych jest czas, przez jaki organizacja planuje utrzymywać daną inwestycję. Są to:

- *nieruchomości inwestycyjne i wartości niematerialne i prawne* – zostały nabyte z zamiarem uzyskania w przyszłości korzyści ekonomicznych, nie są używane do prowadzenia bieżącej działalności operacyjnej jednostki; organizacja na przykład je dzierżawi;
- *długoterminowe aktywa finansowe*: udziały – wkłady pieniężne lub rzeczowe wniesione przez organizację do drugiej; akcje – prawo do własności i prawo do uczestnictwa w zysku do podziału;
- *inne długoterminowe aktywa finansowe*: weksle, lokaty bankowe o terminie dłuższym niż 1 rok.

### **Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe**

Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) są to koszty przyszłych okresów, które będą rozliczone w okresie dłuższym niż 12 miesięcy od dnia bilansowego. Ujmowane tu są nakłady poniesione przez organizację w przeszłości, a następnie systematycznie, po części, rozliczane w ciężar kosztów. Są to więc koszty poniesione przez organizację, które nie dotyczą teraźniejszości ale przyszłości.

Przykład. Wyobraźmy sobie, że organizacja wykupiła bardzo drogie ubezpieczenie, kosztujące 1.000.000 złotych. Ubezpieczenie ważne będzie przez pięć lat. Zaliczenie całego kosztu ubezpieczenia jako kosztu jednego roku byłoby nieodpowiednie, psułoby wynik finansowy danego roku, podczas gdy ubezpieczenie dotyczy również lat przyszłych. Aby odpowiednio dopasować koszt do okresu, którego dotyczy, wprowadzono pojęcie rozliczeń międzyokresowych. W tym przypadku koszt dotyczący każdego z pięciu lat to jedna piąta kosztu ubezpieczenia, czyli 200.000. W koszty pierwszego roku zostanie więc zaliczone 200.000, pozostałe 800.000 zostanie wykazane w bilansie jako rozliczenia międzyokresowe czynne. Procedura ta będzie przeprowadzana przez 5 lat, aż cały koszt ubezpieczenia zostanie odpowiednio przeniesiony w rachunek wyników.

### **2.5.2. Klasyfikacja i wycena wartości**

W polskich organizacjach dominujący udział w wartości majątku trwałego mają rzeczowe aktywa trwałe, a w szczególności środki trwałe. Z tego też powodu to one są z reguły w centrum zainteresowania kadr zarządzających.

Bardzo istotne jest, że środki trwałe w literaturze przedmiotu i fachowej ujmuje się w różnych klasyfikacjach, grupach. Wydaje się jednak, że występujące podziały w głównej mierze związane są ze znaczeniem tych środków dla organizacji i wręcz ułatwiają poprawną działalność organizacji.

Pierwszym podziałem środków trwałych, który występuje w literaturze przedmiotu, jest ich rozróżnienie z punktu widzenia własności. Wyróżnia się dwie grupy środków [47]:

- środki własne – stanowią większość środków funkcjonujących w organizacjach,
- środki obce – zalicza się do nich środki wykorzystywane w organizacji na podstawie umów: dzierżawnej, najmu bądź leasingowej.

Ze względu na przeznaczenie (funkcje) poszczególnych obiektów majątku trwałego dzieli się je na [47]:

- środki produkcyjne – środki wykorzystywane w działalności operacyjnej organizacji (zaopatrzenia, produkcji i zbytu),
- środki nieprodukcyjne – wykorzystywane w działalności pozaoperacyjnej (cele oświatowe, socjalne, ochrony zdrowia itp.).

Środki trwałe można także podzielić ze względu na stopień intensywności ich wykorzystania. Wyróżnia się środki [47]:

- czynne – używane stale lub sezonowo,
- nieczynne czasowo lub stale – środki trwałe rezerwowe lub będące w naprawie; do trwale nieczynnych zalicza się środki niewykorzystywane w okresach dłuższych niż pół roku.

Za podstawową klasyfikację środków trwałych uznaje się klasyfikację rodzajową [47]. Klasyfikacja Środków Trwałych (KŚT) jest usystematyzowanym zbiorem obiektów majątku trwałego służącym m.in. do celów ewidencyjnych (syntetyki i analityki), ustalaniu stawek odpisów amortyzacyjnych oraz badań statystycznych. Klasyfikacja ta jest wprowadzona Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1999 r. w sprawie Klasyfikacji Środków Trwałych [76].

W klasyfikacji (KŚT) za podstawową jednostkę ewidencji przyjmuje się pojedynczy element majątku trwałego spełniający określone funkcje w procesie wytwarzania wyrobów i świadczenia usług. Może być nim np. budynek, maszyna, środek transportu. Bardzo istotne jest, że jedynie w nielicznych przypadkach dopuszcza się w ewidencji przyjęcie za pojedynczy obiekt tzw. obiekt zbiorczy, którym może być np. zespół latarni jednego typu użytkowanych na terenie jednostki, zespoły komputerowe.

Z punktu widzenia funkcji, jakie poszczególne obiekty spełniają w procesie wytwarzania lub w toku nieprodukcyjnego użytkowania, w części pierwszej rozporządzenia różni się cztery zasadnicze zbiory środków trwałych, mianowicie:

- 1) *nieruchomości* - grunty, budynki oraz obiekty inżynierii lądowej i wodnej; środki trwałe zaliczone do tego zbioru zapewniają odpowiednie warunki do prowadzenia procesów produkcyjnych oraz działalności nieprodukcyjnej,
- 2) *maszyny, urządzenia techniczne i narzędzia*, tj. środki trwałe, którymi oddziałuje się bezpośrednio na przedmioty pracy, tj. surowce, materiały itp.,
- 3) *środki transportu* służące do przemieszczania (przewożenia) przedmiotów i osób,
- 4) *inwentarz żywy*.

Uwzględniając wymienione zasady podziału obiektów, Klasyfikacja Środków Trwałych wyodrębnia na pierwszym szczeblu podziału 10 następujących jednocyfrowych grup środków trwałych:

0 GRUNTY

1 BUDYNKI I LOKALE

2 OBIEKTY INŻYNIERII LĄDOWEJ I WODNEJ

3 KOTŁY I MASZYNY ENERGETYCZNE

4 MASZYNY, URZĄDZENIA I APARATY OGÓLNEGO ZASTOSOWANIA

5 SPECJALISTYCZNE MASZYNY, URZĄDZENIA I APARATY

6 URZĄDZENIA TECHNICZNE

7 ŚRODKI TRANSPORTU

8 NARZĘDZIA, PRZYRZĄDY, RUCHOMOŚCI I WYPOSAŻENIE

9 INWENTARZ ŻYWY

Wymienione *grupy środków trwałych* dzielą się na drugim szczeblu podziału klasyfikacyjnego na *podgrupy*, którym w klasyfikacji nadane zostały symbole dwucyfrowe. Wprowadzono też trzeci szczebel podziału klasyfikacyjnego środków trwałych tam, gdzie okazało się to niezbędne. Wyodrębnia on w ramach poszczególnych podgrup *rodzaje obiektów*, którym nadano symbole trzycyfrowe.

Grupa 0 – „Grunty”

Grupa obejmuje grunty według ich przeznaczenia użytkowego, tj. użytki rolne, grunty leśne oraz znajdujące się na nich sady, zasadzenia wieloletnie, plantacje, drzewostany itp., grunty zabudowane i zurbanizowane, użytki ekologiczne, nieużytki, tereny wód morskich wewnętrznych i śródlądowych oraz pozostałe tereny, w tym również prawo użytkowania wieczystego gruntu, klasyfikowane w odpowiednich grupowaniach, w zależności od ro-



dzaju gruntu, którego dotyczy. Grupa nie obejmuje budynków i obiektów inżynierii lądowej i wodnej na tych terenach.

Grupa 1 – „Budynki i lokale ...”

Grupa „Budynki i lokale, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego oraz spółdzielcze prawo do lokalu niemieszkalnego” obejmuje wszystkie budynki oraz znajdujące się w nich lokale, spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego i spółdzielcze prawo do lokalu niemieszkalnego. Rozporządzenie definiuje również podstawowe pojęcia grupy (budynku, budynku mieszkalnego i niemieszkalnego, lokalu, lokalu mieszkalnego i użytkowego), omawia czynniki decydujące o zaliczeniu budynku (lokalu) do właściwej podgrupy i rodzaju itd.

Grupa 2 – „Obiekty inżynierii lądowej i wodnej”

Grupa obejmuje obiekty budowlane naziemne i podziemne o charakterze stałym nieklasyfikowane jako budynki, tj.: kompleksowe budowle na terenach przemysłowych, rurociągi, linie telekomunikacyjne i elektroenergetyczne, infrastrukturę transportu oraz pozostałe obiekty inżynierii lądowej i wodnej. Za odrębny obiekt uważa się w zasadzie każdy samodzielny obiekt inżynierii lądowej lub wodnej wraz z fundamentem i konstrukcją nośną.

Grupa 3 – „Kotły i maszyny energetyczne”

Grupa obejmuje kotły grzejne i parowe, maszyny napędowe pierwotne niezespólone konstrukcyjnie z zasilanym obiektem, maszyny elektryczne wirujące niezespólone oraz agregaty (zespoły) elektroenergetyczne wytwórcze i przetwórcze, które traktuje się jako samodzielne obiekty. O zaliczeniu do odpowiedniej podgrupy decyduje przeznaczenie oraz konstrukcja i wyposażenie. Za odrębny obiekt w grupie 3 uważa się każdy oddzielny kocioł, turbinę, prądnicę prądu stałego, maszynę parową tłokową, koło wodne, silnik, prądnicę synchroniczną, kompensator wirujący, układ napędowy elektryczny skojarzony, turbozespół, zespół elektroenergetyczny, zespół wiatrowo-elektryczny i przetwornicę. Maszyny współpracujące ze sobą, powiązane konstrukcyjnie w zestaw technologiczny np. w formie agregatu, stanowią jeden obiekt.

Grupa 4 – „Maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania”

Grupa obejmuje maszyny ogólnego zastosowania np. obrabiarki, maszyny i urządzenia do obróbki plastycznej metali i tworzyw sztucznych, maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania używane w przemyśle rolnym i spożywczym, maszyny i urządzenia do przetłaczania i sprężania cieczy i gazów, piece przemysłowe, urządzenia do wymiany ciepła, maszyny i urządzenia do operacji i procesów materiałowych, zespoły komputerowe, urządzenia do regulacji i sterowania procesami, roboty i inne. Za odrębne obiekty objęte grupą

4 uważa się poszczególne maszyny, urządzenia i aparaty (w tym maszyny automatyczne i półautomatyczne) oraz agregaty i zespoły urządzeń wraz ze stałym wyposażeniem (powiązane konstrukcyjno-technologicznie ze sobą w agregaty, zespoły lub linie obróbki albo ciąg technologiczny).

#### Grupa 5 – „Specjalistyczne maszyny, urządzenia i aparaty”

Grupa obejmuje maszyny, urządzenia i aparaty technologiczne specjalnie dostosowane do technologii wytwarzania w poszczególnych działach wytwórczości, tj. maszyny, urządzenia i aparaty przemysłu chemicznego, maszyny i urządzenia wiertnicze, górnicze, hutnicze, gazownicze, odlewnicze, torfiarskie; aparaty oraz urządzenia do pomiarów i zabiegów geofizycznych, maszyny do obróbki surowców mineralnych i produkcji wyrobów z nich, maszyny do produkcji wyrobów z metali i tworzyw sztucznych, maszyny do obróbki i przerobu drewna, maszyny papiernicze i poligraficzne, maszyny włókiennicze i odzieżowe, maszyny do obróbki skóry i produkcji wyrobów ze skóry, maszyny, urządzenia i aparaty przemysłów rolnych i spożywczych, maszyny do robót ziemnych, budowlanych i drogowych oraz maszyny rolnicze i gospodarki leśnej itp. Za odrębny obiekt uważa się z reguły poszczególne maszyny, urządzenia i aparaty wraz z wyposażeniem normalnym lub dodatkowym i specjalnym stałym. Obiekty złożone konstrukcyjnie i powiązane ze sobą w ciąg technologiczny w zespoły maszyn lub maszyn i urządzeń, agregaty ekstrakcyjne itp., wraz z wyposażeniem, należy traktować jako jeden obiekt inwentarzowy.

#### Grupa 6 – „Urządzenia techniczne”

Grupa obejmuje zbiorniki naziemne wewnątrz budynków i budowli; urządzenia rozdzielcze i aparaturę energii elektrycznej; urządzenia telewizyjne i radiotechniczne; urządzenia telefoniczne; urządzenia elektroenergetyczne przetwórcze i zasilające; dźwigi i przenośniki (transportery); pozostałe urządzenia przemysłowe, jak np.: przekładnie, urządzenia klimatyzacyjne i wentylacyjne; urządzenia do oczyszczania wody, powietrza, ścieków i gazów oraz odpopielania i odzuzłania; akumulatory hydrauliczne; urządzenia pralni; wagi pojazdowe, wagonowe i inne wbudowane; urządzenia projekcyjne i teatralne; urządzenia do badań technicznych oraz pozostałe urządzenia techniczne. Za odrębny obiekt uważa się samodzielne maszyny, aparaty, agregaty, zespoły techniczne itp., które w niniejszej klasyfikacji określa się jako urządzenia techniczne.

#### Grupa 7 – „Środki transportu”

Grupa obejmuje kolejowy tabor szynowy naziemny i podziemny o różnej szerokości toru, tramwajowy tabor szynowy, pojazdy mechaniczne, jak np.: samochody, autobusy, mikro-

busy, trolejbusy, motocykle, ciągniki, naczepy, przyczepy, tabor pływający i lotniczy oraz pozostały tabor bezszynowy, jak np. wózki jezdniowe, poduszkowce.

Grupa 8 – „Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie”

Grupa obejmuje poszczególne obiekty środków trwałych, które stanowią pojedyncze narzędzia i sprawdziany, aparaty, przyrządy kontrolno-pomiarowe oraz różnego typu wyposażenie i sprzęt specjalistyczny, jak np. laboratoryjny, medyczny, biurowy i inny w placówkach i zakładach produkcyjnych i usługowych, instytucjach i jednostkach naukowo-badawczych, służbie zdrowia, oświacie, placówkach kulturalno-oświatowych, rozrywkowych. Ponadto do grupy zaliczane są wolno stojące niezwiązane w sposób trwały z gruntem, budki, kioski, domki campingowe i inne obiekty z wyjątkiem ujętych w grupie "Budynki i lokale".

Grupa 9 – „Inwentarz żywy”

Grupa obejmuje zwierzęta hodowlane, gospodarskie, cyrkowe i w ogrodach zoologicznych oraz pozostałe zwierzęta żywe. W pozycji tej klasyfikowane są zarówno pojedyncze sztuki zwierząt, jak i całe stada produkcyjne.

W każdej grupie o zaliczeniu klasyfikowanego środka do odpowiedniej podgrupy środków trwałych decyduje jego przeznaczenie, konstrukcja oraz wyposażenie. W klasyfikacji szczegółowej wskazuje się też, które ze środków nie zalicza się do danej podgrupy i określa skład danego obiektu, jeśli występują inne niż właściwe elementy (fundamenty, konstrukcje wsporcze, dodatkowe wyposażenie itp.).

### **Wycena środków trwałych**

Podział środków trwałych według KŚT jest bardzo przydatny do oceny gospodarowania środkami trwałymi w organizacji. Niemniej istotne dla organizacji jest właściwe ustalenie ich wartości. Służy to między innymi do poprawnej wyceny całej organizacji w związku z jej uczestniczeniem na rynku jako podmiot obrotu.

Zgodnie z art. 28 ust. 1 pkt 1 ustawy o rachunkowości [78] środki trwałe wycenia się nie rzadziej niż na dzień bilansowy według:

- a) cen nabycia lub kosztów wytworzenia,
- b) lub wartości przeszacowanej (po aktualizacji wyceny środków trwałych), pomniejszonej
  - o odpisy amortyzacyjne lub umorzeniowe,
  - a także o odpisy z tytułu trwałej utraty wartości.

Cena nabycia jest to kwota należna sprzedającemu (po uwzględnieniu ewentualnych upustów, bonifikat i innych zmniejszeń ceny). Powiększa się ją o koszty bezpośrednio związane z zakupem i przystosowaniem środka do stanu zdatnego do używania (wprowadzenia do obrotu). W szczególności będą to koszty transportu, jak też załadunku, wyładunku, składowania lub wprowadzenia do obrotu (koszty te są obniżane o rabaty, opusty, inne podobne zmniejszenia i odzyski). Jeżeli nie jest możliwe ustalenie ceny nabycia środka trwałego, a w szczególności przyjętego nieodpłatnie (w tym w drodze darowizny), jego wyceny dokonuje się według ceny sprzedaży takiego samego lub podobnego.

Koszt wytworzenia środka trwałego obejmuje koszty pozostające w bezpośrednim związku z danym środkiem oraz uzasadnioną część kosztów pośrednio związanych z jego wytworzeniem. Koszty bezpośrednie obejmują:

- wartość zużytych materiałów bezpośrednich,
- koszty pozyskania i przetworzenia związane bezpośrednio z produkcją,
- koszty wynagrodzeń za pracę wraz z pochodnymi,
- inne koszty dające się zaliczyć do wartości wytworzonego środka trwałego do używania.

Do kosztów wytworzenia środka trwałego nie zalicza się natomiast:

- kosztów będących konsekwencją niewykorzystanych zdolności produkcyjnych i strat produkcyjnych,
- kosztów braków, nadmiernego zużycia materiałów, robocizny itp.,
- kosztów ogólnego zarządu i sprzedaży, pozostałych kosztów operacyjnych.

Istotne jest, że wartość początkową stanowiącą cenę nabycia lub koszt wytworzenia środka trwałego powiększają koszty jego ulepszenia (przebudowy, rozbudowy, modernizacji lub rekonstrukcji) powodującego, że wartość użytkowa tego środka po zakończeniu ulepszenia przewyższa posiadaną przy przyjęciu wartość użytkową.

Wartość początkową środków trwałych, z małymi wyjątkami (np. niektóre grunty), zmniejszają odpisy amortyzacyjne (umorzeniowe) dokonywane w celu uwzględnienia jej utraty na skutek użycia (upływu czasu). Dokonywanie tych odpisów jest obowiązkiem organizacji. Odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych od środka trwałego dokonuje się drogą systematycznego rozłożenia jego wartości początkowej na ustalony okres amortyzacji. Rozpoczęcie amortyzacji następuje nie wcześniej niż po przyjęciu środka trwałego do używania, a jej zakończenie - nie później niż z chwilą zrównania wartości odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych z wartością początkową środka trwałego lub przeznaczenia go do likwidacji, sprzedaży lub stwierdzenia jego niedoboru, z ewentualnym

uwzględnieniem przewidywanej przy likwidacji ceny sprzedaży netto pozostałości środka trwałego.

### **2.5.3. Zakres i zasady gospodarowania środkami trwałymi**

Środki trwałe, jako podstawowe składniki potencjału materialno-technicznego organizacji, pełnią funkcje techniczno-produkcyjne, ekonomiczne i społeczne [47, s. 123]. Nic więc dziwnego, że właściwe nimi gospodarowanie może być uważane za ważny warunek racjonalnego zarządzania organizacją. Gospodarka środkami trwałymi obejmuje zagadnienia techniczne, organizacyjne, ewidencyjne i ekonomiczne, które dotyczą ich pozyskiwania, wykorzystywania, likwidacji i odtwarzania. Za racjonalne przyjmuje się takie nimi gospodarowanie, które przy najmniejszym ich zużyciu pozwoli zwiększyć działalność organizacji (np. zwiększyć produkcję) przy niższych kosztach własnych [47].

#### **Pozyskiwanie środków trwałych**

Głównym źródłem pozyskiwania środków trwałych jest ich nabycie lub wytworzenie we własnym zakresie (działalność inwestycyjna). Środki mogą być także pozyskiwane w wyniku otrzymania w formie darowizny, aportu, ujawnienia nadwyżek środków trwałych, aktualizacji wyceny (zmiana wyłącznie wartościowa). Pewnym sposobem na pozyskiwanie środków trwałych może być też ich wydzierżawienie i wynajem od innych organizacji lub użytkowanie w ramach umowy leasingowej [47].

Jeśli organizacja nabywa środek trwały będący składnikiem majątku przedsiębiorstwa zbywcy, którego jednostkowa cena przekracza określoną kwotę (aktualnie to 15.700 zł), to odpowiada całym swoim majątkiem za zaległości podatkowe sprzedającego, związane z prowadzoną przez niego działalnością gospodarczą. Może więc okazać się, że kupując po okazyjnej cenie środek trwały, organizacja naraziła się na znaczne straty, przejmując na siebie odpowiedzialność za cudze długi. Mając więc jakiegokolwiek wątpliwości przed zakupem środka trwałego, należy złożyć wniosek o wydanie zaświadczenia o zaległościach podatkowych zbywcy. Jeśli w zaświadczeniu fiskus nie wykaże żadnych zaległości (od dnia wydania zaświadczenia do dnia nabycia środka nie może upłynąć więcej niż 3 dni), organizacja jest wolna od odpowiedzialności.

Pozyskiwanie środków trwałych może odbywać się także poprzez działalność inwestycyjną. Polega ona m.in. na zakupie, budowie bądź instalacji nowych obiektów (np. nabycie gruntów, stawów, lasów, przedmiotów komunikowania się i zarządzania), a także modernizacji, ulepszeniu oraz wymianie istniejących składników majątku trwałego organizacji. Inwestowanie, z racji możliwości czerpania korzyści w dalekiej przyszłości, jest nie-

zbędnym wymogiem funkcjonowania i rozwoju organizacji. Oznacza konieczność pozyskiwania i dysponowania odpowiednimi środkami trwałymi (obiektami, maszynami i urządzeniami itd.) umożliwiającymi jak najszybsze i efektywne produkowanie i/lub obsługę klientów w pożądane wyroby, towary, usługi i inne produkty.

### **Wykorzystywanie środków trwałych**

Efektywność funkcjonowania organizacji w znacznej mierze zależy od racjonalnego, właściwego wykorzystania środków trwałych. Można wręcz twierdzić, że im pełniejsze jest ich wykorzystanie, tym wyższy jest poziom zdolności produkcyjnych, a tym samym wyższe są rozmiary produkcji i niższe koszty przypadające na jednostkę wyrobu; im wyższe jest techniczne uzbrojenie pracy (wyraża się stosunkiem środków trwałych do wielkości zatrudnienia i jest relacją obrazującą substytucję pracy żywej pracą uprzedmiotowioną), tym lepsze są wyniki finansowe organizacji. Optymalne wykorzystanie środków daje organizacji możliwość rozwoju, zwiększania produkcji bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów.

W literaturze wyróżnia się dwa sposoby podejścia do wykorzystania środków trwałych [47]:

- Intensywne, które polega na wytwarzaniu w tej samej jednostce czasu większej ilości produktów, niż dotychczas. Można to osiągnąć przez usprawnienie procesu technologicznego, czyli poprawę organizacji pracy, zastosowanie nowocześniejszych/wprowadzenie nowych środków trwałych (maszyn, urządzeń, narzędzi).
- Ekstensywne, które polega na przedłużeniu ich czasu pracy (np. przez wprowadzenie pracy na drugiej i trzeciej zmianie oraz w soboty, likwidację przestojów). Im więcej godzin dziennie pracuje dany środek trwały, tym wyższe jest jego ekstensywne wykorzystanie.

Optymalne wykorzystanie środków pracy wymaga jednak racjonalnej ich eksploatacji. Nie można mówić o intensywnym / ekstensywnym ich wykorzystaniu, bez właściwej gospodarki konserwacyjno-remontowej. Brak troski prowadzi do nadmiernego, przedwczesnego zużycia, konieczności wycofania ich z eksploatacji. Można mówić o szkodliwej dla organizacji działalności, o szkodzie w majątku trwałym.

Podstawowe znaczenie dla analizy środków trwałych ma ich efektywność, którą można ustalić na podstawie zestawu wskaźników określających relacje między efektami osiąganymi w organizacji, a posiadanymi zasobami majątkowymi. Wskaźniki najczęściej wykorzystywane to wskaźniki produktywności i zyskowności środków trwałych.

1. Wskaźnik produktywności majątku trwałego -  $P_{MT}$ , to relacja produkcji sprzedanej (netto) do wartości majątku trwałego,

$$P_{MT} = S/MT$$

gdzie S- wartość produkcji lub przychodów ze sprzedaży,

MT - przeciętna wartość majątku

Wskaźnik informuje o kwocie przychodów generowanych przez jedną złotówkę posiadanego majątku. W ocenie intensywności wykorzystania majątku trwałego istotny jest zarówno poziom wskaźnika, jak i tempo jego zmian.

2. Wskaźnik zyskowności majątku trwałego -  $Z_{MT}$ , to relacja zysku netto do wartości środków trwałych:

$$Z_{MT} = Z/MT$$

gdzie: Z- to wielkość wyniku finansowego

Wzrost wskaźnika oznacza, że każda złotówka majątku trwałego przedsiębiorstwa oznacza coraz większą kwotę zysku.

*„Majątek trwały wyrażany jest wartością początkową brutto lub netto, przy czym często bywa ograniczony tylko do produkcyjnych środków trwałych lub maszyn i urządzeń. Mimo znacznych walorów poznawczych, jakie mają współczynniki produktywności i zyskowności środków trwałych w procesie oceny efektywności gospodarowania środkami trwałymi, nie należy jednak ich przeceniać, gdyż zależą one od działania wielu czynników, m.in. takich jak oceny oraz zmiany w strukturze produkcji, jakości surowców i materiałów, organizacji produkcji i pracy” [47, s. 124].*

### **Likwidacja środków trwałych**

Zasoby środków trwałych organizacji ulegają zmniejszeniu w wyniku ich likwidacji. Likwidacja środka trwałego najczęściej wynika z powodu zniszczenia, zużycia lub nieopłacalności dalszej eksploatacji. Wycofanie z używania może wynikać także z powodu przeznaczenia środka trwałego do sprzedaży, przekazania w formie darowizny. Zbyt niska lub zbyt wysoka skala likwidacji środków trwałych w istotny sposób wpływa na racjonalność ich wykorzystania [47].

Środki trwałe przeznaczone do likwidacji lub wycofane z używania wycenia się, najczęściej, według wartości księgowej netto. Różnicę między wartością początkową środka a umorzeniem, zalicza się do strat nadzwyczajnych (jeżeli utrata przydatności środka trwałego jest wynikiem zmian rodzaju działalności jednostki lub skutkiem zdarzeń losowych) lub pozostałych kosztów operacyjnych ( we wszystkich innych przypadkach). Przeznaczone do likwidacji oraz wycofane z używania środki trwałe nadal ujmowane są w

ewidencji bilansowej organizacji, z tym, że nie dokonuje się już od nich odpisów amortyzacyjnych (umorzeniowych). Wyksięgowanie z ewidencji następuje w momencie postawienia środka trwałego w stan likwidacji potwierdzonego odpowiednim dowodem (LT – likwidacja środków trwałych).

W toku likwidacji środków trwałych organizacja może ponosić dodatkowe koszty (demontażu, rozbiórki), które obciążają pozostałe koszty operacyjne oraz osiągać przychody z tej likwidacji (np. odzysk materiałów), które są zaliczane do pozostałych przychodów operacyjnych.

### **Odtwarzanie środków trwałych**

Likwidacja środków trwałych w organizacji bardzo często wymaga podjęcia działań, których celem jest przywrócenie status quo ante (ich odtworzenia). Działania te mogą mieć formę [47]:

- *reprodukcji całkowitej (restytucji)* – odnowienie całkowicie zużytych środków poprzez wymianę ich na nowe,
- *remontu* – częściowa reprodukcja środków trwałych.

Ustawa o rachunkowości nie definiuje działań uznawanych za remont (zgodnie z prawem budowlanym – remont stanowi wykonanie w istniejącym obiekcie robót mających na celu odtworzenie stanu pierwotnego). Istotą remontu jest wykonanie prac przywracających pierwotny stan techniczny i użytkowy środka trwałego, niezwiększających jego wartości początkowej. Kolejną istotną cechą remontu jest to, że następuje on w toku eksploatacji środka trwałego przez podatnika i jest wynikiem tej eksploatacji (zużycia). Koszty poniesione w tym celu będą ujmowane w ewidencji księgowej jako koszty operacyjne w okresie ich poniesienia. Należy jednak rozróżnić wydatki na remont od ponoszonych na ulepszenie środka trwałego. Ma to kluczowe znaczenie dla ewidencji księgowej poniesionych przez organizację kosztów (nieprawidłowa kwalifikacja będzie miała wpływ na oszacowanie nieprawidłowego wyniku finansowego na koniec okresu sprawozdawczego).

Remonty w organizacji przeprowadzane są przez własne służby remontowe lub są zlecane. Ze względu na zakres czynności dzieli się je na *kapitalne* (największy zakres), *średnie* i *bieżące*. W dobie coraz powszechniejszego stosowania w zarządzaniu metod outsourcingowych oraz postępu technicznego, organizacje coraz częściej zlecają wykonanie remontów zewnętrznym wyspecjalizowanym podmiotom, ograniczając przy tym ich zakres i częstotliwość. Dotyczy to w szczególności remontów kapitalnych. Towarzyszy temu likwidacja służb konserwacyjno-remontowych bądź ich redukcja. W organizacjach, ze



służb wykonawczych, pozostawia się przede wszystkim mechaników zmianowych, którym zleca się drobne naprawy [47].

Decyzja o odtwarzaniu środka trwałego nie jest łatwa. Przy remoncie kapitalnym, każdy kolejny jest droższy, a cykle remontowe są coraz krótsze, na dodatek powinno się je łączyć z modernizacją. Wyboru pomiędzy zakupem nowego lub jego remontem powinno się dokonywać na podstawie kalkulacji kosztowych – opłacalności remontu kapitalnego. Można tego dokonać, między innymi, na podstawie formuły:

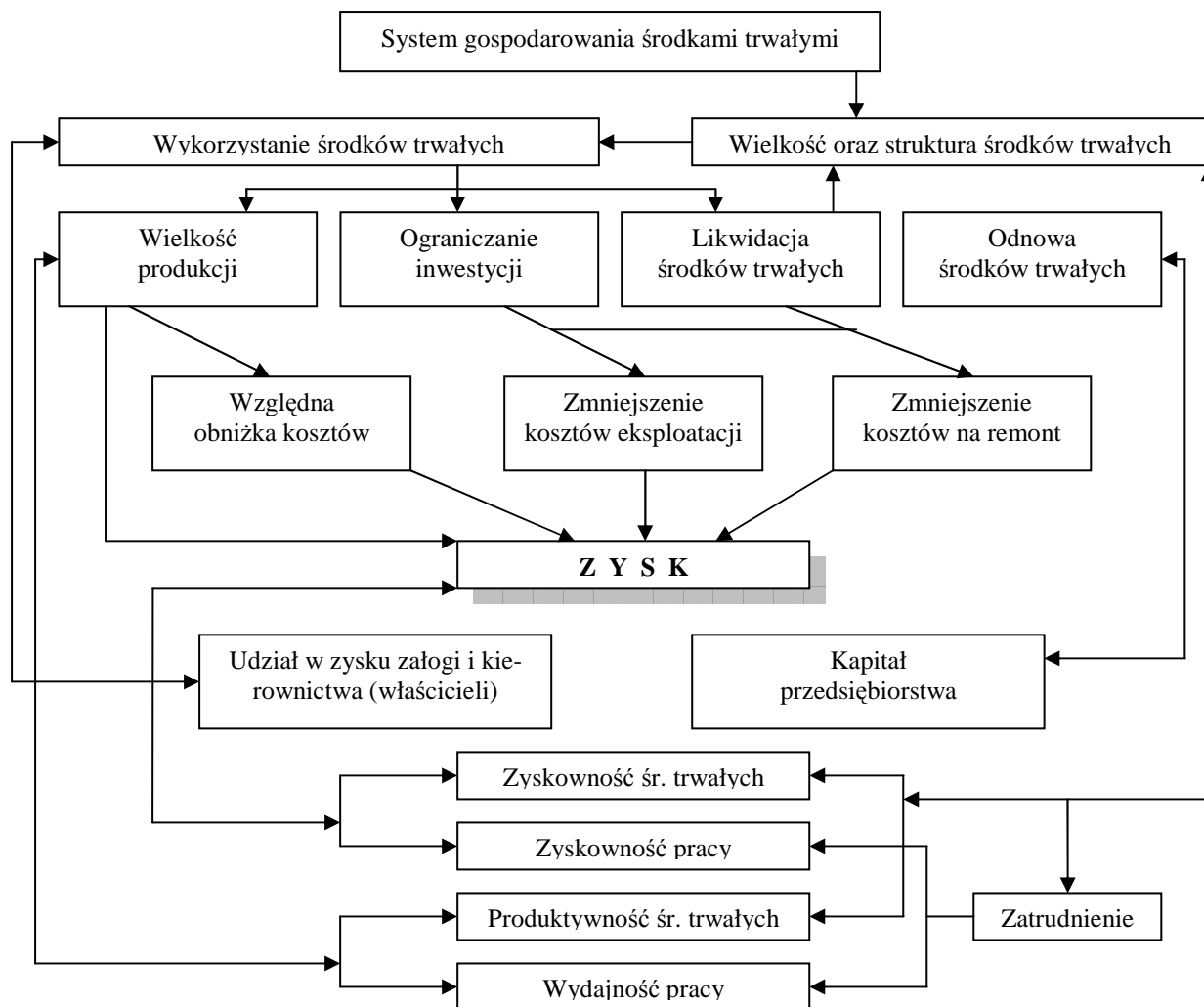
$$C - K > P_n \times t_r (K_r - K_n), \text{ gdzie:}$$

$C$  – cena nowego środka,  $K$  – planowy koszt remontu,  $P_n$  – produkcja uzyskana za pomocą nowego środka w ciągu roku,  $t_r$  – długość cyklu remontowego,  $K_r$  – koszty eksploatacji na jednostkę produktu (zastosowany wyremontowany środek),  $K_n$  – koszty eksploatacji na jednostkę produktu (nowy środek)

Decyzje o remontach średnim i bieżącym środków trwałych są dużo prostsze – remonty są zwykle mniej kosztowne, a okres wyłączenia środka krótki – warto jest je przeprowadzać, a nie wymieniać środki na nowe. W wątpliwych sytuacjach powinno przeprowadzić się analizę opłacalności remontu. Optymalizacja w zakresie odtwarzania środków trwałych jest niezbędna dla racjonalnego gospodarowania nimi w organizacji.

Warto przy działalności odtworzeniowej środków trwałych, ze względu na potrzebę niezbędnej wiedzy, zwrócić uwagę na działalność inwentaryzacyjną organizacji. Ustawa o rachunkowości, w art. 26 i 27, zobowiązuje organizacje do przeprowadzenia jej w formie spisu z natury, porównania danych ksiąg rachunkowych ze stosownymi dokumentami i do weryfikacji realnej wartości aktywów trwałych. Termin i jej częstotliwość uważa się za dotrzymane, jeżeli inwentaryzację środków trwałych oraz maszyn i urządzeń wchodzących w skład środków trwałych w budowie, znajdujących się na terenie strzeżonym, przeprowadzono raz w ciągu 4 lat. Przeprowadzenie i wyniki inwentaryzacji należy odpowiednio udokumentować i powiązać z zapisami ksiąg rachunkowych organizacji.

Gospodarowanie środkami trwałymi jest procesem złożonym, co obrazuje rysunek 2.33.



Rys. 2.33. Mechanizm wpływu gospodarowania środkami trwałymi na wynik działalności organizacji

Źródło: [47, s. 128]

Wyniki produkcyjne i ekonomiczne organizacji zależą w dużej mierze od gospodarki środkami trwałymi. „Dobór odpowiednich środków trwałych, w tym szczególnie ich części aktywnej, tj. maszyn, aparatów i urządzeń, oraz ich harmonizacja, prawidłowe rozmieszczenie i wzajemne dopasowanie pod względem możliwości technicznych w poszczególnych fazach procesu produkcyjnego (likwidacja „wąskich gardeł”) oraz właściwe wykorzystanie – decydują w sposób istotny o rozmiarach produkcji, jej pracochłonności, jakości, strukturze asortymentowej, poziomie wydajności pracy żywej, długości cyklu produkcyjnego i kosztach wytwarzania”[47, s. 128]. Racjonalność tej gospodarki wpływa między innymi na wzrost produkcji, obniżenie jednostkowych kosztów wytworzenia, zmniejszenie kosztów eksploatacyjnych i nakładów na działalność konserwacyjno-remontową, a finalnie na wzrost zysków organizacji.

#### 2.5.4. Majątek obrotowy organizacji – rzeczowy i finansowy

Aktywa obrotowe, w przeciwieństwie do aktywów trwałych, przeznaczone są do wykorzystania w czasie jednego roku obrachunkowego. Z reguły sprowadza się to do zużycia ich w jednym cyklu operacyjnym lub odsprzedaży w czasie poniżej 12 miesięcy (jest to majątek, którego składniki tracą swoją postać naturalną w stosunkowo krótkim czasie). Aktywa biorą bezpośredni udział w działalności gospodarczej danej organizacji, a co się z tym wiąże, znajdują się w ciągłym ruchu i przechodząc przez kolejne fazy działalności, przyjmują coraz inną postać.

W ustawie o rachunkowości wyróżnia się cztery grupy aktywów obrotowych (pkt 18):

- a) *aktywa rzeczowe* – rozumie się przez nie materiały nabyte w celu zużycia na własne potrzeby, wytworzone lub przetworzone przez jednostkę produkty gotowe (wyroby i usługi) zdadne do sprzedaży lub w toku produkcji, półprodukty oraz towary nabyte w celu odsprzedaży w stanie nieprzetworzonym (w bilansie przedstawia się je jako zapasy),
- b) *aktywa finansowe* – płatne i wymagalne lub przeznaczone do zbycia w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego lub od daty ich założenia, wystawienia lub nabycia (przez to rozumie się instrumenty kapitałowe wyemitowane przez inne jednostki, a także wynikające z kontraktu prawo do otrzymania aktywów pieniężnych lub prawo do wymiany instrumentów finansowych z inną jednostką na korzystnych warunkach), albo stanowią aktywa pieniężne (rozumie się przez to aktywa w formie krajowych środków płatniczych, walut obcych i dewiz; do aktywów pieniężnych zalicza się również inne aktywa finansowe, w tym w szczególności naliczone odsetki od aktywów finansowych),
- c) *należności krótkoterminowe* – obejmują ogół należności z tytułu dostaw i usług oraz całość lub część należności z innych tytułów niezaliczonych do aktywów finansowych (należne jednostce od osób trzecich – nabywców, odbiorców usług itp. ), a które stają się wymagalne w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego,
- d) *rozliczenia międzyokresowe* – w pozycji krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe ujmuje się, podobnie jak w długoterminowych, nakłady poniesione przez firmę i rozliczane w koszty w kolejnych okresach, przy czym rozliczenie nie może trwać dłużej niż 12 miesięcy.

Do rzeczowego majątku obrotowego zalicza się zapasy, które ze względu na przeznaczenie w jednostce gospodarczej dzieli się na trzy podstawowe grupy [47, s. 130]:

- zapasy materiałowe,
- zapasy produkcji niezakończonych (półprodukty i produkty w toku),

- zapasy wyrobów gotowych (produkty gotowe, towary).

*Materiały* są nabywane w celu zużycia na własne potrzeby organizacji. Zużywają się całkowicie w procesie produkcyjnym, często tracą przy tym swoją postać naturalną. Cała ich wartość przechodzi na wytwarzane produkty. W skład materiałów mogą wchodzić:

- przeznaczone do zużycia surowce (zapasy produkcyjne),
- materiały podstawowe i pomocnicze (zapasy przedsiębiorstw handlowych),
- półfabrykaty obcej produkcji,
- opakowania itp.

*Półprodukty i produkty w toku* to niezakończone jeszcze na dany moment wyroby własnej produkcji oraz niezakończone jeszcze roboty i usługi.

*Produkty gotowe* to wykonane we własnym zakresie (składniki majątku, które przeszły przez wszystkie fazy produkcyjne) i przeznaczone do sprzedaży innym jednostkom zakończone produkty i usługi. Towary to rzeczowe składniki majątku obrotowego, nabyte w celu sprzedaży w stanie przetworzonym (są to zapasy materiałowe przedsiębiorstw usługowych).

Z punktu widzenia ekonomicznego zapasy można podzielić na:

- normatywne,
- nadmierne – przekraczające granicę ekonomicznego uzasadnienia ich gromadzenia (nieuzasadnione zamrożenie pieniędzy),
- zbędne – najczęściej powstają z zapasów nadmiernych, w momencie zakończenia (zmiany) produkcji,
- sezonowe.

Aktywa obrotowe zapewniają organizacji wykorzystanie podstawowych czynników wytwórczych (praca ludzka i majątek trwały) oraz utrzymanie założonego poziomu obsługi rynku. Jest też ujemna ich strona - są one kapitałochłonne i kosztotwórcze. Utrzymanie ich wymaga zaangażowania znacznych kapitałów, co osłabia możliwości rozwojowe i rozbudowę potencjału produkcyjnego, rynkowego i innowacyjnego organizacji. Wiążą one środki finansowe jednostki na długi czas (zwłaszcza materiały i zapasy produkcji niezakończonej), co obniża jej krótkookresową płynność finansową [47].

Nic więc dziwnego, że aktywa obrotowe są przedmiotem szczególnej analizy, oceny i kontroli. Działania te dotyczą w szczególności ekonomiki zużycia materiałów (mierzonej za pomocą mierników materiałochłonności), projektowania nowych rozwiązań, normalizacji, unifikacji i stosowania technologii materiałośzczędnych [47].

Efektywne gospodarowanie materiałami:

- materiałochłonność – stopień wykorzystania materiałów mierzony porównaniem nakładów z efektami produkcyjnymi; wyróżnia się materiałochłonność całkowitą produkcji (udział kosztów materiałów w całkowitych kosztach produkcji) oraz materiałochłonność jednostkową produktu (zużycie materiału na jednostkę produkcji); materiałochłonność ma szczególne znaczenie w walce konkurencyjnej (organizacja zmniejszająca materiałochłonność ma niższe koszty); badanie materiałochłonności zwiększa możliwości obniżenia zużycia materiałów, czemu służy:
  - *postęp konstrukcyjny* – eliminacja zbędnych części, wybór optymalnych zasad funkcjonowania wyrobu, miniaturyzacja wyrobu i obniżanie stopnia jego komplikacji oraz wybór najwłaściwszych wyrobów,
  - *normalizacja i unifikacja* – tworzenie jednolitych kryteriów dotyczących czynności i właściwości przedmiotów oraz zmniejszanie ich różnorodności, co umożliwi masową produkcję,
  - *postęp technologiczny* – technologie bezodpadowe, nisko energochłonne, optymalizacja cięcia materiałów, automatyczna kontrola jakości, przetwarzanie odpadów,
  - *lepszy dobór materiałów*;
- normowanie zużycia – zmierza do ustalenia najbardziej celowego (ekonomicznego) poziomu nakładów materiałowych; normy służą planowaniu zużycia i wielkości zapasów (funkcja planistyczna) oraz ocenie poziomu zużycia materiałów (funkcja kontrolno-analityczna); istotnymi zasadami normowania zużycia materiałów są: stosowanie dokładnej analizy warunków produkcji, dobór metod normowania, aktualizacja norm, uwzględnienie potrzeb użytkowników norm; w normowaniu stosuje się *metody statystyczne* (analiza zużycia w poprzednich okresach) lub *techniczne* (określanie poziomu zużycia na podstawie badań analityczno-obliczeniowych lub analityczno-doświadczalnych); na normę zużycia składają się: zużycie teoretyczne, straty produkcyjne, odpady;
- kontrola zużycia – porównanie normatywów z realnym zużyciem materiałów:
  - *wstępna* – dysponowanie materiałami na podstawie limitów poboru,
  - *bieżąca* – przestrzeganie reżimu technicznego w fazie produkcji,
  - *wynikowa* – rozliczanie zużytych materiałów.

## Pytania kontrolne

---

1. Przedstaw podział majątku trwałego organizacji (wg ustawy o rachunkowości).
2. Zdefiniuj pojęcie środka trwałego.
3. Omów rolę i istotę gospodarki środkami trwałymi w organizacji.
4. Omów pozyskiwanie i wykorzystywanie środków trwałych w organizacji.
5. Omów likwidację i odtwarzanie środków trwałych w organizacji.
6. Przedstaw podział aktywów obrotowych (wg ustawy o rachunkowości).
7. Na czym polega efektywne gospodarowanie aktywami obrotowymi w organizacji?

## 2.6. Współpraca organizacji

### 2.6.1. Istota i formy współpracy organizacji

Rozwój gospodarczy i cywilizacyjny przejawia się wieloma charakterystycznymi dlań efektami. Należą do nich [47, s. 344]:

- ilościowy, rodzajowy i jakościowy rozwój procesów produkcji (wyrobów, usług), wymiany i konsumpcji,
- pogłębiający się społeczny podział pracy i specjalizacja jednostek (podmiotów) gospodarczych w realizacji określonych części (faz, rodzajów) procesu gospodarczego,
- dynamiczny rozwój zastosowań osiągnięć nauki i techniki w działalności gospodarczej,
- globalizacja rynków zbytu, ich jakościowy rozwój, a jednocześnie zaostrzenie się walki konkurencyjnej na rynkach dotychczasowych i o rynki nowe.

Nic więc dziwnego, że każda próba dostosowania się do powyższych efektów, zmusza wręcz organizacje funkcjonujące na rynku do wchodzenia w liczne i różnorodne związki z innymi podmiotami. Powstają zależności, które coraz częściej wpływają na wielopodmiotowy charakter współpracy organizacji, z których każda liczy się z działaniami innych. W sensie prakseologicznym można mówić o kooperacji w szerokim znaczeniu (*sensu largo*). Współpraca ta może dotyczyć *kooperacji pozytywnej* (współpracy, współdziałania), która polega na pomocy w osiąganiu wzajemnie niesprzecznych celów, ale i *kooperacji negatywnej* (walki), gdy organizacje zmierzają do osiągnięcia sprzecznych celów [47].

W ramach współpracy organizacje są wkomponowane w różne łańcuchy kooperacyjne, oparte nie tylko na prostych umowach typu kupno-sprzedaż, ale również na różnorodnie ukierunkowanej ich współpracy. W istocie chodzi o wysoce opłacalne inwestycje zapewniające znaczące efekty ekonomiczne i społeczne – zarówno dla konkretnych, dużych organizacji, tzw. „matek”, jak i dla całej gospodarki (także małych i średnich organizacji). W przypadku kooperacji pozytywnej duże przedsiębiorstwo część swoich działań produkcyjnych, w ramach outsourcingu, przekazuje do małych i średnich organizacji, które produkują według otrzymanej dokumentacji różne detale i podzespoły, a następnie dostarczają je w systemie „just in time” bezpośrednio na linię montażu finalnego wyrobu. Znacząco obniża to koszty i stwarza wielką szansę dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Może wystąpić także kooperacja negatywna, zwłaszcza wtedy, gdy organizacje prowadzą walkę o przetrwanie na rynku (np. w zakresie kształtowania cen i innych warunków transakcji) oraz w sferze gospodarczej (np. w zakresie przygotowania i wprowadzenia na rynek nowych wyrobów). W każdym przypadku chodzi o osłabienie pozycji, bądź wyparcie z rynku organizacji konkurencyjnych. Warto zauważyć, że [47, s. 345]:

- organizacje konkurujące ze sobą, dążąc do osiągnięcia własnych celów, wykazują gotowość do samoograniczeń w zakresie metod i narzędzi walki;
- organizacje konkurujące w jednej dziedzinie mogą nawiązać kooperację pozytywną w innych dziedzinach (np. uzgadniać politykę płac i świadczeń społecznych, wspólnie działać na rzecz ochrony środowiska);
- organizacje konkurujące mogą podejmować wspólne działania w zakresie ograniczenia kosztownej konkurencji na podstawowym obszarze walki (np. uzgodnienia co do cen czy wielkości sprzedaży);
- i ostatecznie, organizacje konkurujące mogą wspólnie dążyć do całkowitej rezygnacji z walki i osiągnięcia kompromisu (np. podział rynku).

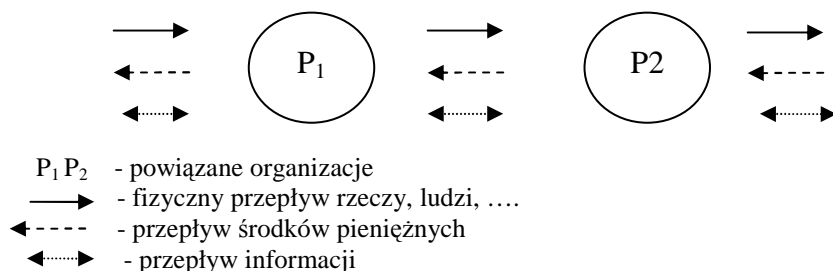
Działania kooperacyjne nie mogą abstrahować od istniejącego w Polsce systemu prawnego<sup>42</sup>. Stosując różne formy kooperacji, organizacje muszą uwzględniać możliwe do wykorzystania rozwiązania prawne. Wybór konkretnego rozwiązania prawnego leży w gestii przedsiębiorców, którzy samodzielnie zadecydują, jaka forma powiązań najbardziej im odpowiada.

W literaturze przedmiotu wskazuje się dwa podstawowe (elementarne) typy więzi współpracy między organizacjami: typ A i typ B [47].

---

<sup>42</sup> W dniu 16.02.2007 r. została uchwalona przez Sejm nowa ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów [82].

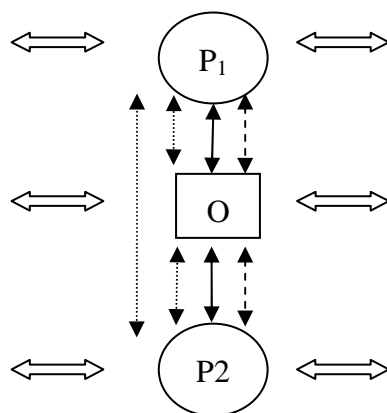
Więzi współpracy typu A występują, gdy jeden podmiot jest chętny świadczyć działalność, na potrzebę której składa zapotrzebowanie inny podmiot, ze wszystkimi konsekwencjami dotyczącymi przepływu zasobów pomiędzy organizacjami (rys.2.34).



Rys. 2.34. Więzi typu A

Źródło: [47, s. 346]

Więzi typu B polegają na jednoczeniu wysiłków w celu wspólnej realizacji analogicznych funkcji organizacji. Występuje dodatkowy obiekt „O”, tworzony w celu realizacji określonego rodzaju i zakresu współpracy. Może nim być część jednej ze współpracującej organizacji czy też całkowicie inny podmiot gospodarczy, albo w określonych sytuacjach wyróżnianie takiego obiektu może być nieuzasadnione (rys. 2.35).



Rys. 2.35. Więzi typu B

Źródło: [47, s. 346]

Więzi typu A i B wykorzystywane są przy ograniczonej skali działalności partnerów, w sytuacji której podjęta współpraca daje dodatkowe możliwości polegające na [47, s. 347]:

- organizowaniu (tworzeniu) i utrzymywaniu (eksploatacji) wspólnej bazy (np. surowcowej czy energetycznej),
- tworzeniu i eksploatacji wspólnej bazy usług transportowych, remontowych, narzędziowych, wodno-ściekowych czy informatycznych,



- prowadzeniu wspólnej polityki w zakresie zbytu i eksportu (cen, rynków, wielkości sprzedaży itd.),
- tworzeniu i utrzymywaniu wspólnych ośrodków szkoleniowych i wypoczynkowych,
- wypracowywaniu i prezentowaniu wspólnego stanowiska wobec zamierzeń i działań władz, organizacji społecznych itp.

Przystawione elementarne typy więzi mogą obejmować wiele organizacji w różnych konfiguracjach, wyodrębnionych na podstawie kryteriów, którymi mogą być: następstwo faz procesu technologicznego, współudział w wytwarzaniu wyrobu złożonego, korzystanie ze wspólnej bazy surowcowej, jednorodność lub podobieństwo wyrobów (usług). Każdy z tych kryteriów pozwala wyróżnić różny układ współpracy organizacji, o różnej nazwie i charakterystycznych cechach [47].

Jeśli kryterium wyróżnienia współpracy jest następstwo faz procesu technologicznego, to powiązane ze sobą organizacje przyjmują nazwę *układu kombinatowego* (kombinatu) – przykładem kombinat paliwowo-energetyczny łączący kopalnię z elektrownią. Kiedy natomiast głównym kryterium jest współudział w wytwarzaniu złożonego produktu, związek organizacji przyjmuje nazwę *układu korporacyjnego* (korporacji). Układ ten może przyjmować różne formy, w zależności od więzi produkcyjnych występujących pomiędzy kooperantami, np. równoległą (współpraca z wieloma kooperantami w różnych fazach cyklu produkcyjnego), łańcuchową (gdy zachowana jest pewna kolejność zleceń w kilku podgrupach kooperantów) czy przemienną (gdy realizacja cyklu ma charakter przemienny w relacji organizacja – kooperant). Przyjęcie za kryterium podobieństwa procesów technologicznych i/lub przeznaczenie wyrobów pozwala powstały związek organizacji nazywać układem poziomym (horyzontalnym) lub układem branżowym. Dodatkowe zróżnicowanie technologiczne i produktowe tego układu skłania do przekształcenia go w układ o charakterze *konglomeratu*. Porządkując różne formy współpracy organizacji, można przedstawić następujące zestawienie porównawcze:

				V. Koncentracyjne zwarte
			IV. Koncentracyjne luźne	
		III. Koordynacyjne		
	II. Umowne			
I. Bezumowne				

Strukturalne	
Funkcjonalne	
Kooperacyjne	Koncentracyjne

<ul style="list-style-type: none"> <li>wymiana wzajemnie dostosowanych świadczeń na zasadach handlowych</li> <li>wzajemnie zgodne zachowania rynkowe (w sytuacjach konkurencyjności)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>umowy kupna-sprzedaży</li> <li>umowy kooperacyjne</li> <li>inne umowy np. kartelowe</li> <li>konsorcjum</li> <li>dzierżawa</li> <li>leasing</li> <li>wspólne przedsięwzięcia (w tym spółki)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zjednoczenia wiodące</li> <li>zrzeszenie asortymentowe</li> <li>ośrodek branżowy</li> <li>zrzeszenie dobrowolne i obligatoryjne</li> <li>izba gospodarcza</li> <li>syndykat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zjednoczenie przedsiębiorstwo prowadzące</li> <li>koncern</li> <li>holding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przedsiębiorstwo wielozakładowe</li> </ul>
---	---	---	--	---

Rys. 2.36. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

Źródło: [47, s. 350]

Pierwszy (I) stopień współpracy pojawia się, gdy dostawca i odbiorca przestają być anonimowi, wymiana świadczeń staje się regularna i gdy oferta dostawcy zaczyna być dostosowywana do wymagań odbiorcy. Zasady współpracy reguluje przede wszystkim kodeks cywilny. Gdy współpraca ta dalej się zacieśnia i pojawiają się umowy często o szerokim zakresie przedmiotowym, pojawia się stopień drugi (II). Umowy przyjmują kształt porozumień gospodarczych, podmioty dostosowują swoje struktury do wymogów współpracy, zmieniają swoje formy prawno-organizacyjne (np. przyjmują postać określonej spółki). Dalszy rozwój, a zwłaszcza potrzeba powołania ośrodków koordynacyjno-dyspozycyjnych uzasadnia podjęcie współpracy stopnia trzeciego (III). Przykładem takiej współpracy jest utworzenie i funkcjonowanie wspólnego biura zbytu (*syndykatu*)<sup>43</sup>. Czwarty stopień (IV) oznacza wzbogacenie dotychczasowych form współpracy przez powołanie jednego, wspólnego ośrodka decyzyjnego. Następuje koncentracja i integracja nie

tylko funkcji, ale i struktury na najwyższych szczeblach władzy „powiązanych” organizacji – jest to istotna zmiana jakościowa. Niezależnie od tych rozwiązań, organizacje zachowują odrębność prawną i znaczny zakres autonomii ekonomicznej. Przykładem takiego porozumienia organizacji jest forma *koncernu*<sup>44</sup>. Ostatni stopień współpracy (V) odzwierciedla najwyższy stopień intensywności powiązań. Stopień swobody decyzyjnej staje się mniejszy, zanika odrębność prawna, pojawia się *fuzja*, której efektem jest pojawienie się w miejsce odrębnych przedsiębiorstw jednego, o strukturze wielozakładowej [47].

## 2.6.2. Charakterystyka wybranych form kooperacyjnych i koncentracyjnych

W literaturze przedmiotu, polskiej i zagranicznej, powszechnie stosuje się wyróżnienie dwu głównych form połączeń organizacji, tj. formy kooperacyjnej i koncentracyjnej [47]. Charakter związków pomiędzy organizacjami może przyjmować różne postaci, tj. świadczeń na rzecz innych, wspólnych przedsięwzięć czy nawet wspólnego zarządzania przedsiębiorstw.

### Formy kooperacyjne

Rozległy obszar występowania więzi typu kooperacyjnego sprowadza się do wyróżnienia form bezumownych, umownych i koordynacyjnych. Więzy są jednak stosunkowo luźne i nie prowadzą do utraty samodzielności ekonomicznej i osobowości prawnej organizacji.

Forma bezumowna przejawia się we wzajemnym dostosowywaniu świadczeń na zasadach handlowych. W przypadku sytuacji konkurencyjnych występują zgodne zachowania rynkowe, których podstawą są niepisane umowy dotyczące cen, konkurencji itp.

W przypadku formy umownej każda z form współpracy oparta jest na umowie. Nie występują jednak żadne instytucjonalne ośrodki koordynacyjno-dyspozycyjne, które mogłyby wpływać na organizacje objęte umową. W ramach tej formy wyróżnić można m.in. [47, s. 358- 372]:

- obrót towarowy;
- kooperację produkcyjną;
- świadczenia specjalistyczne;
- wspólne przedsięwzięcia;

<sup>43</sup> Syndykat to krótkotrwała organizacja przedsiębiorstw, której celem jest dokonywanie operacji handlowych, bankowych lub pieniężnych wymagających nakładów kapitałów przekraczających możliwości poszczególnych przedsiębiorców [60, s. 823].

<sup>44</sup> Koncern, to zjednoczenie przedsiębiorstw dokonywane zwykle przez zakup akcji lub udziałów, przy czym każde przedsiębiorstwo zachowuje własną osobowość prawną, ma jednak wspólnego właściciela i wspólny zarząd [60, s. 447].

- wspólne przedsiębiorstwa;
- pożyczki, najem, dzierżawę i leasing.

*Obrót towarowy* jest generalnie regulowany przepisami Kodeksu Cywilnego (mogą być także przepisy prawne, uchwały i rozporządzenia, które są formą ingerencji państwa w obrót towarowy). W gospodarce występuje szereg, nieraz bardzo trudnych do usystematyzowania, form obrotu towarowego wiążące podmioty rynku. Najważniejszymi z nich są: umowy wiązania sprzedaży (zbliżone do klasycznych, ale przez określone klauzule wybrane podmioty mają uprawnienia do sprzedaży na danym obszarze), umowy wyłączności sprzedaży (ograniczają liczbę pośredników, dając prawo wyłączności tylko niektórym z podmiotów), umowy koncesji handlowych (sprzedaż we własnym imieniu i na własny rachunek; jest realizowana po uzyskaniu koncesji od wytwórcy), umowa franchisingu (dawca sprzedaży na podstawie długookresowej umowy odstępuje odbiorcy, za opłatą, prawo i obowiązek do sprzedaży ustalonych w umowie towarów i usług, z zachowaniem nazwy, znaku towarowego i wyposażenia w ramach istniejącego systemu zbytu).

*Kooperacja produkcyjna* obejmuje, na podstawie umów między dwoma lub więcej organizacjami dostawy zespołów, podzespołów, półfabrykatów i części wyprodukowanych u dostawców na specjalne zamówienie odbiorcy. Produkcja w ramach kooperacji przemysłowej ma charakter wyraźnie adresowy i jest wykonana na podstawie konkretnego zamówienia z przeznaczeniem do dalszej produkcji określonego wyrobu finalnego u odbiorcy.

Kooperacje w zakresie *świadczeń specjalistycznych* wynikają z faktu, że każda organizacja obok zapotrzebowania na współpracę produkcyjno-handlową w zakresie zaopatrzenia kooperacji produkcyjnej i zbytu w obrębie swojej działalności podstawowej, wykazuje w mniejszym lub większym stopniu zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi o charakterze specjalistycznym (badanie i rozwój, techniczne przygotowania produkcji, działalność pomocnicza itd.). W ramach tych usług specjalistycznych można wskazać np. produkcję na zamówienie. Polega ona na zamówieniu wytwarzania określonego produktu przez partnera gospodarczego wg specyfikacji strony zamawiającej. Producent odpowiedzialny jest za wykonanie wyrobu dokładnie wg zamówienia i na tym jego rola się kończy. Zamawiający bierze na siebie zadanie promocji i sprzedaży tego produktu, dając produktowi swoją markę. Daje to możliwość szybkiego wejścia na dany rynek w przypadku inwestycji bezpośredniej; występuje mniejsze ryzyko niż w przypadku produkcji pośrednich; występuje możliwość sprzedaży produktów z własną marką, które nie byłyby atrakcyjne pod marką producenta i możliwość założenia w przyszłości współpracy np. fuzji

między aktualnymi partnerami. Produkcja na zamówienie nie jest jednak wolna od wad (możliwość utraty kontroli na proces produkcji itp.).

Wymienione dotychczas formy współpracy organizacji miały jedną wspólną cechę. Jej przedmiotem było świadczenie danego podmiotu na rzecz innych. Coraz częściej jednak, w sytuacji globalizacji, konkurencyjności i niepewności na rynkach gospodarczych, dochodzić będzie do współpracy, której istotą będzie *wspólne przedsięwzięcie* lub *wspólne zarządzanie przedsiębiorstw*. Do interesujących form takiej współpracy należą związki organizacji, które mają nazwę kartelu i konsorcjum, i aliansu strategicznego.

#### *Kartel*

Według J. Lichtarskiego, jeśli zakres współpracy organizacji o wspólnej przynależności branżowej, jest oparty na jawnych lub nierzadko tajnych porozumieniach, to noszą one nazwę porozumień kartelowych. Kartel, to „*monopolistyczny związek przedsiębiorstw jednej gałęzi produkcji, mający na celu opanowanie rynku i zwiększenie zysków przez ustalenie jednolitych cen zbytu niezależnych od kosztów produkcji...*” [60, s. 409]. Porozumienia kartelowe, które bardzo często obliczone są na przeciwdziałanie rozwoju konkurencji drogą uzgadniania wielkości produkcji i sprzedaży, podziału rynków czy ustalania jednolitych cen, muszą być kontrolowane przez państwo. Potrzeba „zdrowych”, a zatem niemopolistycznych działań związków organizacji, wydaje się być niezbędną dla rozwoju rynku gospodarczego. Istotne znaczenie ma tu odpowiednie prawo antymonopolowe i polityka gospodarcza państwa [47].

#### *Konsorcjum*

Zdarza się, że określona grupa organizacji zamierza wspólnie zrealizować pewne przedsięwzięcie gospodarcze, na przykład wspólnie przystąpić do przetargu na wykonanie kompleksowego zadania (budowa lotnisk, autostrad itp.). W tym przypadku użyteczna jest formuła konsorcjum, którego natura wyraża się we wzajemnym zobowiązaniu uczestników (także osób fizycznych) do czasowego i wspólnego dążenia do osiągnięcia wytyczonego celu gospodarczego poprzez podejmowanie określonych działań [58, s. 453]. Uczestnicy konsorcjum nie wnoszą do niego wkładów i zachowują swoją odrębność prawną i majątkową. Konsorcjum nie uzyskuje osobowości prawnej.

Choć konsorcjum nie uzyskuje osobowości prawnej, to jednak w określonych okolicznościach korzysta ze stosownej ochrony prawnej. Do dochodzenia tej ochrony uprawniony jest podmiot prowadzący sprawy i reprezentujący konsorcjum lub upoważniona osoba trzecia. Umowa tworząca konsorcjum oparta jest na uregulowaniach zawartych w Ko-

deksie Cywilnym. Jest „umową nienazwaną” czyli nie występuje bezpośrednio w naszym prawie.

W umowie konsorcjum ściśle określone powinny być następujące sprawy:

- zasady podejmowania decyzji (regułą jest podejmowanie decyzji jednomyślnie),
- formy przystąpienia „nowego” podmiotu i wykluczenia „starego”,
- zasady wystąpienia z konsorcjum z własnej inicjatywy i klauzule dotyczące obowiązku zachowania tajemnicy handlowej,
- okres trwania (konsorcjum może być zawiązywane dla zrealizowania ściśle określonego celu gospodarczego lub dla ciągłego realizowania określonych przedsięwzięć gospodarczych),
- zasady finansowania działalności konsorcjum oraz zasady podziału uzyskanych zysków,
- zasady reprezentowania konsorcjum na zewnątrz.

Umowa konsorcjum jest bardzo przydatną formą prawną i organizacyjną dla tych przedsiębiorców, którzy sami chcą sobie pomóc, nie angażując się jednocześnie znaczącym majątkiem. Jej zasadniczą zaletą, bardzo cenną w określonych warunkach, jest fakt, że nie wymaga rejestracji, a formalności związane z jej powołaniem i rozwiązaniem ograniczone są do niezbędnego minimum. Może być ona przydatna do tworzenia lub wspomagania różnych sieciowych rozwiązań grup kooperacyjnych powstających we współczesnej gospodarce rynkowej [47].

#### *Alians strategiczny*

W dobie globalizacji praktycznym jej objawem staje się zmiana charakteru konkurencji ujawniająca się zarówno nowymi zagrożeniami, jaki i nowymi możliwościami kooperacji. Jedną z nowszych form współpracy organizacji stają się alianse strategiczne. Alianse funkcjonowały już w gospodarce rynkowej w latach trzydziestych 20. wieku, gwałtownie zaczęły się rozwijać na początku lat osiemdziesiątych (wzrost liczby zawieranych aliansów był trzydziestokrotny), w latach dziewięćdziesiątych stały się dominującą formą współpracy organizacji. Twierdzi się wręcz, że wkraczamy w „erę aliansów strategicznych” [9].

Termin „alians” oznacza sojusz, przymierze, koalicję. Alians strategiczny to koalicja dwóch lub większej liczby partnerów, oparta na określonym porozumieniu i ukierunkowaniu na realizację celów strategicznych, zaakceptowanych przez uczestników [9, s. 21].

Do charakterystycznych cech aliansów, istotnych z punktu kooperacji organizacji, można zaliczyć [9, s. 24]:

- ściśle rozróżnienie umów kooperacyjnych od umów *joint venture* (rygorystyczne rozdzielenie aliansów na umowy kooperacyjne, niezmiennające stosunków własnościowych oraz *joint venture*, kreujące nową formę organizacyjną, której udziałowcami są partnerzy umowy),
- stosunki partnerskie między aliantami (uczestnikami, podmioty niezależne od siebie na zasadach równorzędności),
- wspólne zarówno obowiązki, jak i korzyści (proporcjonalność wkładu i udziału partnerów w stosunku do czerpanych korzyści),
- celowość umów (alianse służy realizacji celów),
- horyzont czasowy (długookresowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym).

Rozwojowi aliansów towarzyszy coraz większe zróżnicowanie ich rodzajów i form. Kompleksowe ujęcie aliansów pozwala na wyróżnienie podstawowego ich podziału na alianse konkurencyjne i niekonkurencyjne. Dalszy ich podział pozwala wyróżnić natomiast trzy podstawowe rodzaje dla aliansów konkurencyjnych: komplementarne, addytywne i integracji ścisłej [9]<sup>45</sup>.

*Alianse komplementarne* – stanowią około 40% wszystkich porozumień między konkurentami. Łączą organizacje, których kompetencje są zróżnicowane. Np. jedna firma tworzy produkt, którego sprzedaż może być rozwijana dzięki umiejętnościom drugiej spółki. W tym przypadku produkt wyprodukowany przez jednego z partnerów powinien być ściśle konkurencyjny wobec produktów drugiego partnera. Większość tego typu aliansów zawiązuje się po to, aby wejść z danym produktem na nowe obszary rynku. Takim typowym przykładem może być alianse między Renault i grupą Matra zawarty w celu produkcji Renault Espace (Matra dysponuje umiejętnościami wytwarzania karoserii z plastyku, a Renault posiada sieć dystrybucji).

*Ścisła integracja* – to współpraca, ogranicza się do współdziałania partnerów w ściśle określonym obszarze działalności każdego z nich i nie eliminuje konkurencji między nimi. Tego rodzaju sojusze zawiązane są przez organizacje, które zamierzają uzyskać korzyści skali w zakresie wytworzenia określonych podzespołów lub realizacji jakiegoś wyodrębnionego stadium procesu produkcyjnego. Produkty te są następnie włączone do własnej produkcji każdego z partnerów, a także sprzedawane na rynku i to rynek jest arbitrem

tej konkurencji. W większości przypadków aliance ścisłej integracji skutkują zbliżonymi efektami dla aliantów i nie wywierają wpływu na ich pozycję konkurencyjną.

*Alians addytywny* – polega na zintegrowaniu się przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakieś produkty. Wspólnym celem tych organizacji jest uzyskanie odpowiednio dużej skali produkcji i sprzedaży jednego produktu. Sojusze takie wymagają całkowitego zawieszenie konkurencji między przedsiębiorstwami. Alians addytywny zawierany jest w celu podziału zadań funkcjonalnych pomiędzy różne przedsiębiorstwa. Takim przykładem jest projekt Airbusa, którego partnerzy utworzyli AIRBUS Industrie w celu realizacji funkcji handlowych, marketingowych i posprzedażowych. Alianse addytywne wykazują podobieństwo do aliansów komplementarnych, gdyż współpraca w dłuższym okresie prowadzi do uzależnienia się od siebie.

Kooperacja w globalnym świecie nie sprowadza się do klasycznego aliansu, przy mierza dwóch organizacji. W ostatnich latach minionego wieku można było zauważyć nową formę współpracy – tworzenie tzw. „sieci aliansów”, określanych także jako grupy aliansów, konstelacje, gromady, korporacje wirtualne czy „strategia ośmiornicy” [9, s. 56].

### **Formy koncentracyjne**

W przypadku związków koncentracyjnych więzi współpracy pomiędzy organizacjami są o wiele bardziej intensywne. Mamy tu bowiem do czynienia z połączeniami organizacji, w związku z czym uczestnicy, w większym lub mniejszym stopniu, rezygnują z samodzielności gospodarczej i ekonomicznej, czasami też z osobowości prawnej. Występuje też jednolite kierowanie. Jest możliwe przejęcie – jedna organizacja nabywa część udziałów drugiej, która uzależnia się kapitałowo lub fuzja, gdy łączą się dwie organizacje i powstaje jedna. Podstawowymi sposobami powstawania organizacji typu koncentrycznego są: tworzenie, dzielenie i łączenie [47].

Istotnym kryterium, przy pomocy którego można ocenić przydatność danej formy prawno-organizacyjnej do realizacji strategii rozwoju, jest efektywność współpracy, rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów do zaangażowanych zasobów. Działanie w strukturze jednej organizacji, będącej przykładowo spółką prawa handlowego powoduje, że do dyspozycji są tylko zasoby finansowe i rzeczowe będące jej bezpośrednią własnością. Można oczywiście, dla uzyskania potencjału potrzebnego dla realizacji strategii spółki, powiększać te zasoby, rozbudowując posiadane moce produkcyjne czy budując (przejmu-

---

<sup>45</sup> Alianse niekonkurencyjne zaś dzielą się na partnerstwo wertykalne, porozumienia międzysektorowe i międzynarodowe spółki *joint venture*. Obie te grupy uważane są za jednokryterialne. W dalszych podziałach wyróżnia się także aliance dwukryterialne i aliance kompleksowe [9, s. 68].



jąc) sieć dystrybucji. Oznacza to, że aby pozyskać dalsze zasoby rzeczowe, trzeba zaangażować równoważne im zasoby finansowe. W strukturach koncentracyjnych rozwiązanie problemu pozyskiwania odpowiednich zasobów przebiega w inny sposób. Dla uzyskania dominującej pozycji i wynikającej z tego możliwości decydowania o wykorzystaniu zasobów będących własnością interesującej nas spółki, wystarczy posiadanie udziału (pakietu akcji) większościowego dającego ponad 50% głosów na zgromadzeniu wspólników (walnym zgromadzeniu). W takim przypadku, w następstwie przejęcia kontrolnego pakietu udziałów lub akcji innej spółki, następuje skokowy wzrost potencjału technicznego i ekonomicznego interesującego nas podmiotu. Wynika z tego jednoznacznie, że działanie w strukturze koncentracyjnej pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zasobów finansowych niż działanie w strukturze przedsiębiorstwa państwowego czy spółki prawa kapitałowego.

#### *Holding i koncern*

Pojęcie „holding” nie występuje w polskim prawodawstwie. W praktyce życia gospodarczego przyjęto określać tym pojęciem związki pomiędzy podmiotami gospodarczymi, polegające na tym, że:

- wchodzące w nie podmioty są spółkami kapitałowymi (posiadają osobowość prawną),
- jedna ze spółek posiada udziały (akcje) innych spółek,
- powstaje zależność pomiędzy podmiotami, ponieważ posiadane udziały (akcje) zapewniają spółce, zwanej dalej dominującą, możliwość wpływu na działania pozostałych.

Duże firmy motoryzacyjne z zasady działają w strukturach holdingowych - a ściślej - w pewnej jej odmianie, przez niektórych autorów nazywanej *koncernem*. Koncern to forma organizacji skupiającej przedsiębiorstwa o odrębnej osobowości prawnej, należące do jednego właściciela i posiadające wspólny zarząd [60, s. 373]. Powstaje na skutek koncentracji kapitału, a jego następstwem może być ograniczenie konkurencji.

Pojęcia koncern i holding używane są zamiennie. Jednak „...z teoretycznego punktu widzenia z holdingiem mamy do czynienia wówczas, gdy zarząd jest wyodrębniony w postaci odpowiedniej spółki” [47, s. 373].

Holding to organizacja, która grupuje różne samodzielne pod względem prawnym podmioty gospodarcze w sposób mniej lub bardziej wyraźny powiązane ze sobą, przy czym jeden z podmiotów (zwykle spółka akcyjna) ma w tych powiązaniach pozycję dominującą i podporządkowuje sobie pozostałe [60, s. 342].

Istota struktury holdingowej sprowadza się do zarządzania przez jedną spółkę innymi przedsiębiorstwami i kontrolowania ich działalności dzięki zależnościom kapitałowym lub personalnym. Zależność kapitałowa polega na posiadaniu przez spółkę dominującą przewyższającej wartości udziałów w spółce podległej. Natomiast zależność personalna wyraża się w uczestniczeniu pracowników spółki dominującej w strukturach organizacyjnych spółek zależnych.

W odniesieniu do spółek stowarzyszonych, zależnych i związanych, używa się określenia spółki powiązane. Spółka dominująca może prowadzić własną działalność, polegającą na produkcji wyrobów, sprzedaży produktów wytwarzanych przez spółki powiązane, doradztwie finansowym, obsłudze inwestycji rzeczowych prowadzonych przez inne podmioty itp. Mamy wtedy do czynienia ze spółką wiodącą w holdingu. W przypadku, gdy podstawową funkcją spółki dominującej jest zarządzanie holdingiem, mamy do czynienia ze spółką zarządzającą.

Jednym z podstawowych kryteriów klasyfikacji holdingów jest zakres funkcji zarządczych procesu dominującego w strukturze holdingu. Opierając się na tym kryterium, wyróżnia się holding finansowy oraz kierujący, który z kolei może przybierać postać holdingu strategicznego lub operacyjnego. W holdingu finansowym funkcje zarządzania sprawowane przez zarząd mają charakter wskaźników lub celów finansowych. W tym przypadku podmiot dominujący nie ingeruje w działania strategiczne czy operacyjne podmiotów podległych. W odniesieniu do holdingu kierującego lub zarządzającego (strategicznego lub operacyjnego) należy rozumieć, iż zarząd nie tylko określa cele finansowe całej struktury, ale również ingeruje w inną działalność spółek zależnych. Prawnoorganizacyjna i ekonomiczna istota takiego holdingu polega na tym, iż podmiot dominujący przejmuje część funkcji kierowniczych podmiotów zależnych.

### *Fuzja*

Gdy dwie organizacje utworzą nowe przedsiębiorstwo w drodze ich połączenia, to forma ta nazywana jest fuzją [60, s. 293]. Cele, które dotychczas były celami poszczególnych organizacji teraz stają się celami jednego przedsiębiorstwa. Może ona przebiegać w dwóch formach: konsolidacji (z dwóch spółek powstaje spółka nowa, która ma nową nazwę) i inkorporacji (przedsiębiorstwo „A” wchłania przedsiębiorstwo „B” i powstaje jedno duże przedsiębiorstwo). Wyróżnia się fuzje horyzontalne (branżowe), wertykalne (koopeacyjne), kombinatowe i konglomeratowe [47].

*Fuzje horyzontalne* (branżowe) występują, kiedy łączą się organizacje z tej samej branży. „W przemyśle będą to na przykład zakłady lub przedsiębiorstwa produkujące wy-

roby takie same lub podobne (np. w koncernie), stosujące tę samą technologię lub przetwarzające taki sam surowiec” [47, s. 375]. Uzyskują dzięki temu silniejszą pozycję i/lub powstaje bardziej renomowane przedsiębiorstwo przy wykorzystaniu wspólnych know-how, patentów, procesów operacyjnych.

*Fuzje wertykalne* (kooperacyjne) polegają na scaleniu dwóch lub więcej organizacji z pokrewnych sfer działania (związanie się dostawców z klientami). W sytuacji łączenia się klientów i dostawców mówimy o fuzjach, jako o integracji pionowej w gospodarce.

*Fuzje kombinatowe* to rozwiązania także o układzie pionowym, ale zasilanie dokonuje się tylko wewnątrz niego. „Typowym przykładem kombinatu gospodarczego jest przedsiębiorstwo rolne (np. wielozakładowe lub koncern), którego gospodarstwa dostarczają takie same produkty do zakładów przetwórczych: np. młynów czy zakładów mięsnych, te zaś zasilają swymi wyrobami: piekarnie, restauracje, sklepy itp.” [47, s. 375].

*Fuzje konglomeratowe* polegają na łączeniu się organizacji, które działają w odmiennych dziedzinach produkcyjnych lub usługowych i bardzo często obsługują inne rynki. Fuzje konglomeratowe zawierają w sobie cechy fuzji wertykalnych i horyzontalnych.

Przedstawione fuzje łatwo przekształcają się w rozwiązania, które łączą cechy wszystkich tych rozwiązań. Korzyści z fuzji to obniżenie kosztów, połączenie wysiłków w badaniach i tworzenie nowych produktów, pełniejsze wykorzystanie mocy produkcyjnych, uzyskanie dostępu do nowych technologii, powiększenie sieci dystrybucji, zwiększenie udziału w rynku, zyskanie uzupełniającego ofertę produktu lub usługi.

### **Pytania kontrolne**

---

1. Jakie są przyczyny współpracy organizacji.
2. Omów podstawowe (elementarne) typy więzi współpracy między organizacjami.
3. Omów podstawowe formy współpracy gospodarczej organizacji (wg Lichtarskiego).
4. Wymień podstawowe formy współpracy umownej.
5. Omów współpracę organizacji w formie kartela i konsorcjum.
6. Wymień trzy podstawowe rodzaje aliansów konkurencyjnych i je omów.
7. Omów formę holdingu.

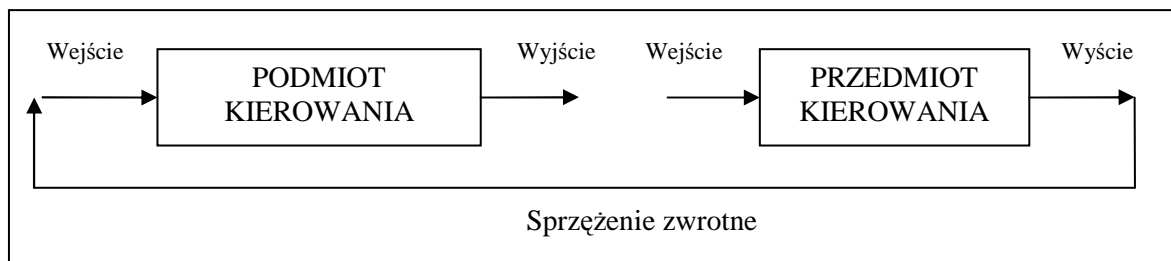
### 3. DZIAŁALNOŚĆ ORGANIZACJI

#### 3.1. System funkcji, procesów i przedsięwzięć w organizacji. Zarządzanie organizacją

##### 3.1.1. Pojęcie i istota zarządzania organizacją

Pojęcie zarządzanie definiowane jest w literaturze przedmiotu przez wielu autorów, co w praktyce oznacza, że to jedno z podstawowych pojęć w teorii organizacji jest różnorodnie ujmowane. Można wręcz twierdzić, że pojęcie ma wiele synonimów, w stosunku do których do dziś nie ma jasności co do ich wzajemnej relacji. Większość autorów rozróżnia na przykład pojęcia kierowania i zarządzania, chociaż często tych pojęć używa się zamiennie [4], [66].

Kierowanie jest to w ujęciu ogólnym oddziaływanie jednego obiektu (kierującego) na inny obiekt (kierowany) zmierzające do tego, aby obiekt kierowany dążył do osiągnięcia postawionego przed nim celu [49]. Mamy tu do czynienia z trzema składnikami pojęcia tj. z podmiotem kierowania – kierującym, przedmiotem kierowania – kierowanym oraz informacyjnym sprzężeniem między nimi (rys. 3.1).

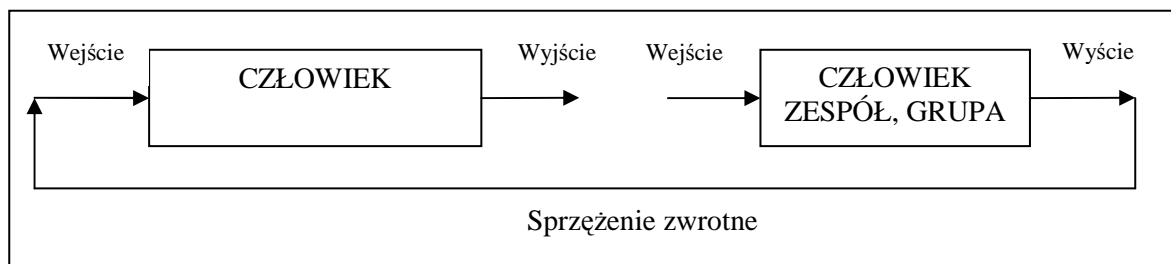


Rys. 3.1. Proces kierowania w ujęciu ogólnym

Źródło: [4, s. 169]

Przedstawione ujęcie w dużej mierze odpowiada potocznemu rozumieniu pojęcia kierowania, dotyczy bowiem zarówno kierowania ludźmi, jak i przedmiotem, np. samochodem. Należy odróżnić kierowanie w węższym znaczeniu, czyli kierowanie ludźmi.

Kierowanie w węższym znaczeniu „*jest to wszelkie działanie zmierzające do spowodowania, aby inni (ludzie, instytucje, komórki organizacyjne) postępowali zgodnie z celem kierującego. Może się ono odnosić do wszelkiego działania zespołowego, gdy występują co najmniej dwie osoby, dwie instytucje lub dwie komórki organizacyjne*” [66, s. 161] (rys. 3.2).



Rys. 3.2. Proces kierowania w węższym znaczeniu

Źródło: [4, s. 170]

Pojęcia zarządzania w literaturze przedmiotu używa się zamiennie z kierowaniem. Kierowanie jest znacznie szerszym pojęciem. Na przykład J. Kurnał przyjął, że zarządzanie to „szczególny rodzaj kierowania, w którym podstawą oddziaływania na przedmiot kierowania jest sformalizowana hierarchiczna nadrzędność podmiotu kierowania” [31, s.352]. Relacje te przedstawia rysunek 3.3.



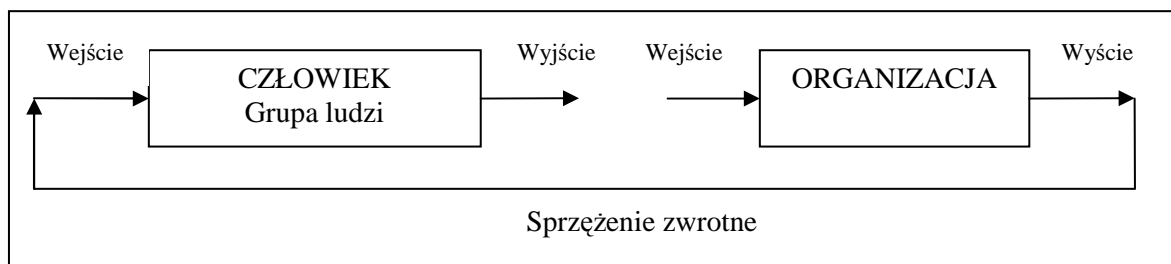
Rys. 3.3. Stosunek pojęć zarządzanie i kierowanie

Źródło: [66, s. 164]

Tadeusz Pszczołowski prezentuje stanowisko, które traktuje zarządzanie jako „działanie polegające na dysponowaniu zasobami” [50, s. 288]. Autor za nadrzędne uważa pojęcie „stosunki organizacyjne”, wśród których między innymi wyodrębnia kierowanie i zarządzanie. Z kierowaniem mamy do czynienia w układzie międzyosobowym: kierownik – podwładny, w relacji kierownik – zasoby organizacji występuje zarządzanie [50]. Autor przytacza żart dla podkreślenia tej różnicy: Trzech oficerów - Anglik, Francuz i Rosjanin zachwalało swoich ordynansów. Urządzono konkurs. Kazano dostarczyć im jadła i napitku. Pierwszy przyszedł Francuz, następny Anglik i później Rosjanin. Kiedy Anglik chciał uznać zwycięstwo, Rosjanin zaoponował. Wy daliście pieniądze, ja nie, a mój ordynans dostarczył jeszcze córy Koryntu. Kto zarządzał? Kto kierował? Francuz z Anglikiem zarządzali, Rosjanin tylko kierował (dowodził).

Bardzo czytelną różnicę między tymi pojęciami przedstawił M. Bielski, według którego „kierowanie odnosi się do ludzi (kierowanie ludźmi), a zarządzanie do organiza-

cji. Zarządzanie organizacjami obejmuje kierowanie ludźmi oraz dysponowanie rzeczami (majątkiem organizacji)” [4, s. 171]. Przedstawia to rysunek 3.4.



Rys. 3.4. Zarządzanie organizacjami

Źródło: [4, s. 172]

Termin zarządzanie pojawia się również u R. W. Griffina, który podaje uproszczoną definicję pojęcia: „zarządzanie - dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób” [18, s. 36]. Ujmując szerzej, autor zarządzanie definiuje jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [18, s. 38]. Sprawny, zdaniem autora, oznacza – wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa, natomiast skuteczny – działający z powodzeniem [18].

Wśród wielu definicji zarządzania i teoretycznych rozważań na temat tego pojęcia, w literaturze przedmiotu można wyróżnić co najmniej dwa podejścia. Zarządzanie może być interpretowane w sensie [47]:

- instytucjonalnym - grupa osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń. Czyli wszystkie stanowiska kierownicze tworzące aparat zarządzający (menedżerami są zatem przełożeni od mistrza do prezesa). Ignorujemy tym samym rozróżnienie pomiędzy menedżerem tzn. pozbawionym kapitału funkcjonariuszem powołanym do kierowania przedsiębiorstwem, a właścicielem, kierownikiem przedsiębiorstwa, legitymującym się wniesionym kapitałem;
- funkcjonalnym - zbiór zadań, które muszą być zrealizowane dla osiągnięcia celów organizacji. Jest to podejście niezależne od uprzedniego ustalenia określonych stanowisk i szczebli kierowania. Wskazuje się tu raczej działania służące kierowaniu procesem pracy. Ważne jest zatem, by wyróżnić zbiór zadań, które muszą być zrealizowane, jeśli system chce osiągnąć swoje cele (funkcje zarządzania). Stanowiskom kierowniczym powierza się tylko część z tych zadań. Powierza się im również część zadań rzeczowych do wykonania.

W praktyce te dwa podejścia występują nierozłącznie.

### 3.1.2. Architektura systemu zarządzania organizacją

Truizmem jest głoszenie, że do dobrego zarządzania organizacją niezbędny jest sprawny system zarządzania. To oczywiste. Taki system często trzeba wypracować, wdrożyć w praktyce i udoskonalać w miarę, jak się starzeje, gdyż jak zauważa S. Obłój „zarządzania nikt nie dotknął i nie widział, bo nie jest przedmiotem, ale podstawową abstrakcją biznesu. Istotą zarządzania jest stworzenie unikatowej firmy, pozwalającej zarówno pracownikom jak i otoczeniu wyraźnie odróżnić się od konkurentów. Istotą skutecznego zarządzania jest wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa. Zarządzanie musi być obecne i świadomie wdrażane przez każdego pracownika” [42, s. 26-27].

Zarządzanie jako funkcję organizacji można odnieść do działań skierowanych na jej zasoby: ludzi, kapitał, rzeczy i informacje. Ludzie to robotnicy i kadra zarządzająca, kapitał to pieniądze potrzebne do funkcjonowania organizacji, zasoby rzeczowe to surowce, maszyny, hale i biurowce, informacje to wszelkie użyteczne dane do podejmowania decyzji. Działania te to pewne powtarzalne problemy, które trzeba rozwiązywać, w zasadzie na każdym stanowisku kierowniczym i to niezależnie od dziedziny działalności i od szczebli kierowania. Chociaż sytuacje są odmienne, a problemy do rozwiązania przeważnie całkowicie innego rodzaju, to jednak istnieje ogólny katalog zadań kierowniczych. Spełniane są one przez specjalnie do tego celu powołane osoby – kadre kierowniczą, aparat zarządzający, czyli zarządzanie w sensie instytucjonalnym. Także wykonywane w rzeczywistości czynności przez kierowników - jak wykazują badania - nie pokrywają się dokładnie z katalogiem funkcji kierowniczych. Funkcje zarządzania w związku z tym rozumiane są bardziej jako zasady powinności, ogólne żądania do spełnienia, jako ścisły sposób zachowania się kierowników. Zarządzanie jest więc „to proces planowania, organizowania, inspirowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz korzystania ze wszystkich dostępnych zasobów do osiągnięcia celów organizacji” [24, s.36].

Funkcje zarządzania opisują zadania, które są (powinny być) realizowane przez kierowników. Mogą one być, oczywiście, spełnione tylko wówczas, gdy istnieją po temu odpowiednie warunki. Liczba prezentowanych przez różnych autorów funkcji zarządzania jest znaczna. Funkcje te wywodzą się z prekursorskich w tym względzie czynności administracyjnych kierowników H. Fayola [61]: przewidywania, organizowania, rozkazowania, koordynowania i kontrolowania. Z biegiem czasu wykształcił się zbiór funkcji zarządzania dość powszechnie akceptowanych. Wpływ na to miała szczególnie koncepcja L.

Gulicka – POSDCORB [61, s. 20]: (P)laning, (O)rganizing, (S)taffing, (D)irecting, (CO)ordinating, (R)eporting, (B)udgeting.

Według H. Steinmanna i G. Schreyöggga wykształcił się klasyczny kanon funkcji zarządzania, obowiązujący w tradycyjnej nauce o organizacji i zarządzaniu do dziś, omówiony przez H. Coontza i C. O'Donnella w 1954 r. Obejmuje on następujące funkcje [61, s. 21]:

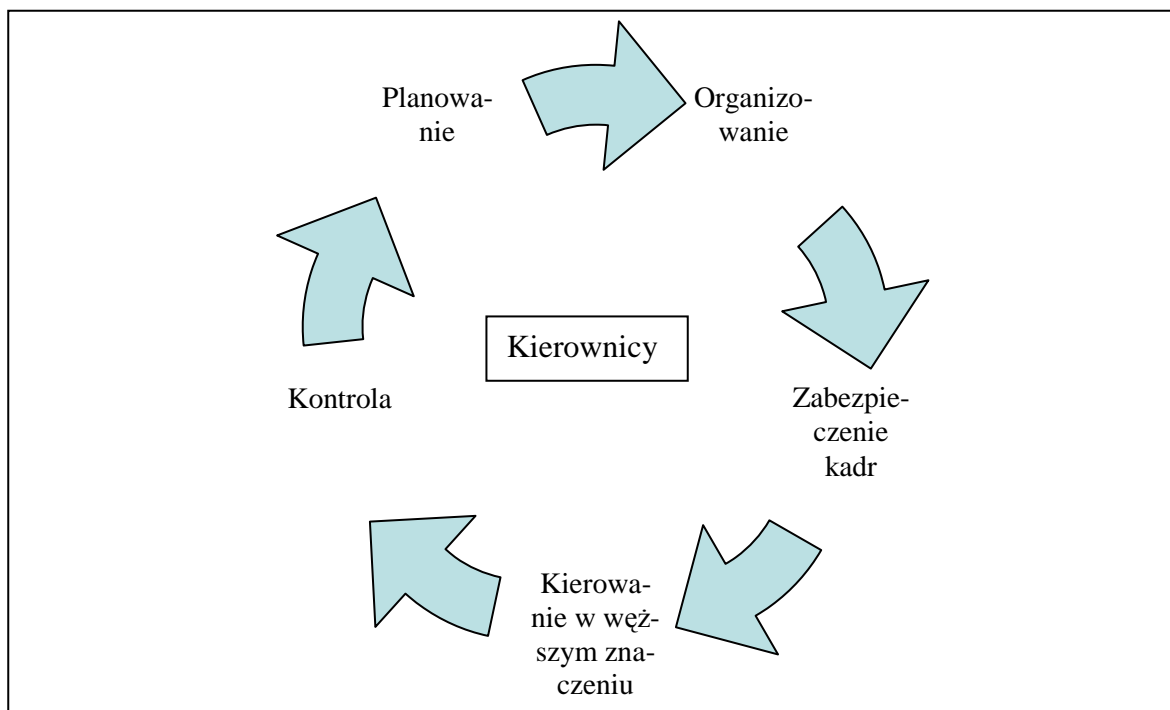
- planowanie,
- organizowanie,
- zabezpieczenie kadr,
- kierowanie w węższym znaczeniu,
- kontrola (controlling).

Wśród innych, bardziej współczesnych ujęć, najbardziej, jak się wydaje, akceptowana jest koncepcja prezentowana m.in. przez L. Krzyżanowskiego. Wyróżnia się w niej następujące funkcje [30]:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- kontrolowanie.

Funkcje zarządzania, w przedstawionych ujęciach, wymienione są wg kolejności w sposób sugerujący istnienie procesu. I tak jest w istocie: funkcje zarządzania traktowane są w procesie zarządzania jako fazy następujących po sobie zadań, a więc dynamiczne. Mimo tego przedstawiona kolejność funkcji zarządzania jest w praktyce względna. W działalności kierowniczej występują wyraźne zależności między funkcjami (rzeczowe i czasowe), co sprawia, że nieraz wymykają się spod uszeregowania ich wg przedstawionej kolejności. Także wykonywane w rzeczywistości czynności przez kierowników - jak wykazują badania – nie pokrywają się dokładnie z katalogiem funkcji kierowniczych. Przedstawia to rys. 3.5.



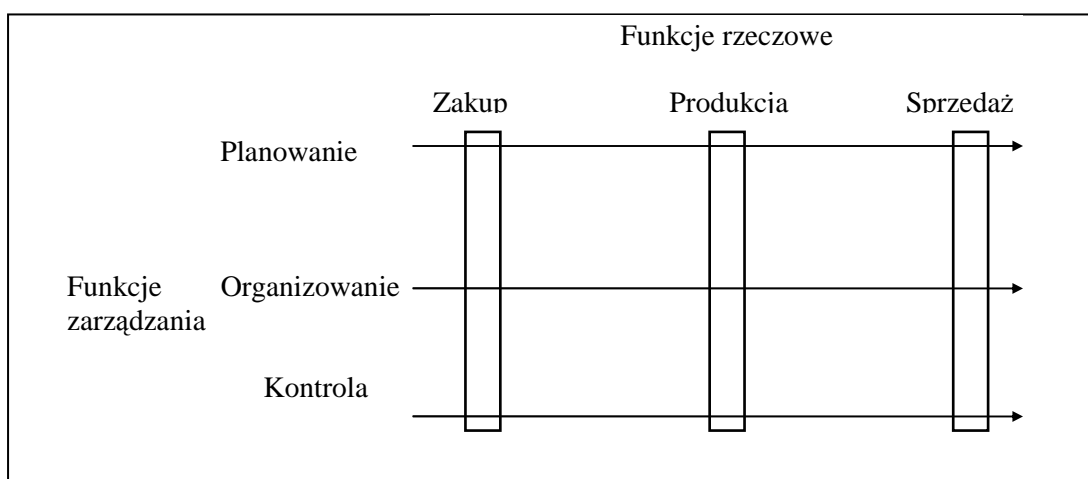


Rys. 3.5. Schemat funkcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne

Funkcje zarządzania znajdują się w komplementarnym (dopełniającym) stosunku do pierwotnych funkcji w przedsiębiorstwie, jak zakup, produkcja, sprzedaż (funkcje rzeczowe). Zarządzanie można sobie wyobrazić jak kompleksową działalność zespajającą, która ujmuje w sieć zależności procesy pracy i sprawczo wnika w całość funkcji rzeczowych.

Można to przedstawić w postaci macierzy:



Rys. 3.6. Funkcje zarządzania a funkcje rzeczowe w organizacji

Źródło: [61, s. 18.]

Funkcjonalna koncepcja zarządzania postrzega więc zarządzanie jako swego rodzaju funkcję sprawczą, która kieruje użyciem zasobów i koordynowaniem funkcji rzeczowych. Mi-

mo istniejących w literaturze przedmiotu poglądów, iż współcześnie podział funkcji zarządzania traci sens, gdyż funkcje splatają się wzajemnie i są równoważne. Jednak, jak uważa S. Sudoł, argumenty te nie są przekonujące, a przy tym nie ma lepszej substytucyjnej koncepcji teoretycznej [66, s. 189].

### **Funkcja planowania**

Planowanie polega na określeniu celu działania i warunków jego osiągnięcia, oraz wyborze najbardziej korzystnego sposobu realizacji celu. To jedno z głównych zadań kierownika. Planowanie jest projekcją przyszłości i ma charakter funkcji pierwotnej w tym sensie, że wszystkie inne funkcje określone są przez planowanie i podporządkowane reżimowi planowania.

Można przyjąć (za M. Hopejem), że na proces planowania składają się następujące podstawowe grupy czynności [24, s. 43]:

- diagnoza obecnej sytuacji, w trakcie której poszukuje się odpowiedzi na pytanie: *gdzie jesteśmy?* Dotyczy między innymi: warunków realizacji celów, stosowanych maszyn i urządzeń, rodzaju i jakości stosowanych materiałów oraz sposobów ich dostawy i magazynowania, sposobu finansowania, systemu płac;
- projektowanie i wybór celu (celów), co sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na pytanie: *gdzie chcemy być?* Cel – jest to pożądaný wynik, stan działania, do którego należy dążyć w toku realizacji konkretnych zadań. Wszystkie cele możemy podzielić na: cele końcowe – końcowy wynik, cele pośrednie – środki prowadzące do realizacji celów końcowych (wyodrębnione środki, zespoły działań), cele cząstkowe – środki do osiągnięcia celów pośrednich (elementarne działania);
- projektowanie i wybór sposobów realizacji celów, z czym wiąże się pytanie: *jakie cele mają być osiągnięte?* Wyróżnia się: programowanie – wyznaczanie programu działań, określanie wielkości zadań, które należy wykonać w pewnym przedziale czasu (wstępnie określamy taką ilość zadań, która jest możliwa do realizacji); modelowanie – wyznaczanie z uwzględnieniem wyników programowania pewnego obrazu realizowanych zadań (graficzny obraz przedsięwzięcia, struktura); formułowanie wariantów planu – rozmieszczanie elementów działań składających się na realizowane zadania w czasie w elementarnych jednostkach czasu (wyskalowywanie poszczególnych czynności w czasie); proces podobny do programowania - różnica to powiązania czasowe przy planowaniu; wybór wariantu – planować trzeba wariantowo, ocenić każdy i wybrać najlepszy wg wcześniej określonych kryteriów.

Jakkolwiek w różnych organizacjach stosowane są różne metody i zasady planowania, to można wskazać pięć wspólnych właściwości charakteryzujących przebieg procesów planowania. Są nimi [24]:

- Sformalizowanie – planowanie przebiega według wyraźnie określonych procedur i kończy się opracowaniem planu lub planów w postaci dokumentów. Planowanie niesformalizowane natomiast polega na swobodnym myśleniu o przyszłości. Realizowane jest okazjonalnie i nie ma formy pisemnej.
- Zorientowanie na otoczenie – planowanie jest konsekwencją zwiększającej się stale jego zmienności i złożoności. W tych warunkach niezbędne jest umiejętne wykrywanie nowych zjawisk i procesów.
- Heurystyczność – heurystyczny (odkrywczy) charakter planowania przejawia się między innymi w stosowaniu nie zawsze ilościowych kryteriów selekcji informacji i wyboru decyzji oraz metod ułatwiających kreowanie nowych rozwiązań.
- Adaptacyjność – plany są wielostopniowe i ciągle kontynuowane.
- Złożoność i kosztowność – badanie i prognozowanie wielu wzajemnie powiązanych zjawisk jest bowiem skomplikowane i pracochłonne.

### **Funkcja organizowania**

Uzyskany w wyniku czynności planistycznych plan działań jest punktem wyjścia czynności i decyzji organizatorskich, które sprowadzają się do takiego ukształtowania struktury organizacji, aby umożliwiała ona realizację tak sformułowanego planu.

Przystępując do budowy owej struktury (lub modyfikacji istniejącej), aparat zarządzający przyjmuje jako dane ustalenia planu działań. Konstruowanie struktury organizacyjnej może być realizowane różnymi metodami i technikami, zawsze jednak sprowadza się do ustanowienia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, ustalenia dróg przepływu informacji oraz zasad rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji. Tworząc nową organizację czy dokonując zmian strukturalnych w istniejącej organizacji, musimy „pozyskać i rozmieścić” niezbędne do realizacji celów zasoby (finansowe, ludzkie itd.), zapoznać uczestników organizacji z zadaniami i sposobami ich realizacji oraz uruchomić rozmaite stymulatory skłaniające do respektowania ustalonych wzorców organizacyjnych zachowań.

Konkludując, możemy przyjąć, że "produktem" funkcji organizowania jest formalna struktura organizacji, która tworzy, definiuje i koordynuje jednostki pracy z punktu widzenia celu ogólnego organizacji (szerzej zagadnienie to omówiono w podrozdziale 2.2 i 2.3).

## **Funkcja zabezpieczania kadr**

Funkcja ta obejmuje przede wszystkim zdobywanie i szkolenie kadr oraz zagwarantowanie odpowiednich warunków pracy. Należą do nich między innymi ocena kadr i ich rozwój, a także wynagradzanie odpowiednie do wyników pracy. Zagadnieniem zabezpieczenia kadr teoretycy nauki o organizacji zajmowali się już od dawna. Źródła tych prac sięgają eksperymentów E. Mayo, który jako pierwszy pokazał ważność relacji społecznych w pracy.

Realizacja różnorodnych celów zabezpieczenia kadrami wymaga zaprojektowania i wprowadzenia licznych procedur umożliwiających ich osiągnięcie. Chodzi o to, aby organizacja zapewniła sobie odpowiednich ludzi na odpowiednim miejscu i w odpowiednim czasie, zgodnie z zasadą: „*odpowiedni człowiek na odpowiednim stanowisku*”. W organizacjach bardzo małych odpowiedzialność ta spoczywa głównie na kierownictwie. W miarę wzrostu organizacji, złożoności jest struktury organizacyjnej, a także złożoności rozwiązywanych w organizacji problemów, coraz trudniej jest kierownikom pierwszego szczebla zarządzania, prawidłowo wypełniać tę funkcję. Organizacje zatrudniające już większą liczbę pracowników mają zwykle menedżera do spraw zasobów ludzkich oraz dział osobowy, któremu powierzono nadzór nad tymi działaniami. Odpowiedzialność za działania w zakresie zasobów ludzkich spoczywa tylko w części na dziale osobowym, w części zaś na menedżerach liniowych. Dział kadr może dokonać naboru i wstępnej selekcji kandydatów, jednakże selekcja ostateczna zwykle należy do menedżerów wydziału, w którym nowy pracownik zostanie zatrudniony [18, 420].

Wspomniane procedury składają się na proces kadrowy zawierający następujące etapy:

- *Planowanie zasobów ludzkich*, mające zapewnić ciągłe i stosowne zaspokojenie kadrowych potrzeb organizacji. Jest to faza zintegrowana z pozostałymi fazami procesu planowania. Planowanie powinno przyczynić się do usprawnienia przebiegu działań i procesów kadrowych; do obniżenia kosztów tych przedsięwzięć; racjonalizacji procesu kształtowania kadr przez dokonywanie trafnych wyborów; właściwego podziału uprawnień podmiotów funkcji personalnej i zintegrowania ich działań; poprawy stopnia wykorzystania kadr; poprawy morale pracowników. Efektem realizacyjnym planowania są konkretne plany kadrowe: plan zatrudnienia, określający liczbę, rodzaje i strukturę kwalifikacyjną pracowników; plan szkoleń (doskonalenia kadr), określający liczbę osób wymagających szkolenia (przekwalifikowania), rodzaje i programy szkoleń, formy

szkoleń; plan zastępstw, określający, kto ma kogo zastąpić na stanowisku (rezerwa kadrowa), poziom wykonywania zadań i gotowości do awansu; plan rozwoju pracowników wskazujący etapy kariery zawodowej, w powiązaniu ze szkoleniem poszczególnych osób oraz ich oceną, w zależności od aspiracji pracownika i potrzeb firmy.

- *Nabór kandydatów*, którego celem jest przygotowanie grupy kandydatów. Potencjalnych kandydatów poszukuje się za pośrednictwem ogłoszeń w środkach masowego przekazu, profesjonalnych agencji zatrudnienia, informacji w szkołach i uczelniach. Występują dwa podstawowe rodzaje naboru: nabór wyspecjalizowany dotyczący pracowników wyższych szczebli, występuje wtedy, gdy organizacja potrzebuje osoby na konkretne stanowisko oraz nabór właściwy odnoszony do pracowników wykonawczych.
- *Dobór* wiążący się z oceną i wyborem spośród kandydatów do pracy. Wykorzystuje się tutaj środki pomocnicze, takie jak kwestionariusze podań, wywiady, testy.
- *Wprowadzenie do pracy* mające na celu ułatwienie wejścia pracownika do pracy i lepsze dostosowanie się do jej warunków. Ma zapewnić pracownikowi informacje potrzebne do swobodnego i sprawnego działania w organizacji. W typowej procedurze nowy pracownik otrzymuje trzy rodzaje informacji: ogólne informacje o codziennie wykonywanych obowiązkach; omówienie historycznego rozwoju przedsiębiorstwa, stanu istniejącego oraz prezentację podstawowych założeń rozwojowych; szczególne dane o podstawowych zasadach zarządzania obowiązujących w organizacji i na stanowisku pracy przyjmowanego pracownika.
- *Szkolenie i doskonalenie*, którego celem jest zwiększenie umiejętności poszczególnych osób i grup oraz wzmocnienie skuteczności organizacji. Fundamentalne znaczenie ma w tym przypadku ustalenie „luki kadrowej”, czyli rozbieżności pomiędzy stanem kadr istniejącym a stanem oczekiwanym. Na tej podstawie dokonywana jest ocena celowości zniesienia luki i wskazywane są sposoby osiągnięcia zakładanych celów.
- *Ocena efektywności*, w której porównuje się wyniki osiągane przez pracownika z normami lub celami określonymi dla zajmowanego przez niego stanowiska. Jest to proces ciągłego informowania pracownika o stopniu spełnienia przez niego oczekiwań stawianych wobec niego przez organizację. Dokonywane oceny mogą mieć charakter nieformalny, polegający na codziennym ocenianiu sposobu wykonywania pracy oraz formalny, prowadzony w sposób systematyczny (co określony czas). Cele takiej oceny są następujące: informowanie pracowników o ich bieżącej efektywności, wyróżnianie tych, którzy zasługują na wzrost wynagrodzenia, kwalifikowanie pracowników do dal-

szego szkolenia podwyższającego kwalifikacje, stanowi podstawę do tworzenia kadry rezerwowej.

- *Przenoszenie* oznacza przesunięcie pracownika do innej pracy, na inny szczebel organizacyjny lub do innego miejsca. Najczęściej stosowanymi rodzajami przeniesienia są awans, czyli przesunięcie na wyższy szczebel organizacji oraz ruchy poziome polegające na przesunięciu na inne stanowisko na tym samym szczeblu.

### **Funkcja kierowania w węższym znaczeniu**

W wyniku czynności i decyzji składających się na funkcje planowania i organizowania powstają pewne konstrukty myślowe (konceptualne) opisujące postulowaną postać procesów prowadzących do realizacji wiązki celów organizacji. Mają one charakter zabiegów preparacyjnych, które mają umożliwić sprawność przyszłych działań. W szczególnie złożonych systemach, jakimi są współczesne organizacje, uprzednie, prawidłowe skonstruowanie takich wzorców (modeli) staje się warunkiem koniecznym urzeczywistnienia działań wytwórczych. Według L. Bittela funkcja kierowania wymaga od praktykujących ją największych umiejętności interpersonalnych. Owe konstrukty pozostają bowiem w bezruchu i ożywiają dopiero wraz z wyzwoleniem energii organizacji poprzez umiejętności komunikowania, wyczulenia w motywowaniu i talentu przywódczego kierowników danej organizacji [6, s. 156].

**Komunikowanie.** Według L. Bittela jest to głos kadry zarządzającej, który mówi w organizacji, gdy trzeba podjąć działania, to proces obiegu informacji [6]. Jego istotą jest wzajemne zrozumienie się nadawcy i odbiorcy w zakresie przekazywanych wiadomości. Większość naszego czasu w organizacji – bo aż 70%, poświęcamy komunikowaniu – zarówno przekazywaniu, jak i rozumieniu (nadać i odebrać). Pracownicy wielu współczesnych organizacji doceniają znaczenie obiegu informacji do jej sprawnego funkcjonowania. Rozumieją, że sprawne porozumiewanie się służy rozwiązywaniu problemów, instruowaniu i koordynowaniu działań i współpracy. Obieg informacji nie jest środkiem do rozwiązania wszystkich problemów organizacji, ale ma on wszakże istotne znaczenie dla swobody działania jej uczestników.

Według Griffina sprawny obieg informacji, a więc poprawne komunikowanie, pozwala wyeliminować z organizacji pewne szczeble w hierarchii kierowniczej. Każdy kolejny poziom kierowania, niezależnie nawet od najlepszych intencji, doprowadza do zniekształcenia informacji, spadku jej uporządkowania. Duża liczba kanałów informacyjnych, a zwłaszcza ich różnorodność, wpływa na zastępowanie hierarchii zdecentralizowanymi systemami zarządzania – siecią współzależnych uczestników organizacji. Sprawia, że hie-

rarchiczny porządek poleceń ustępuje miejsca wzajemnemu zaufaniu, współpracy i wsparciu. Łatwiejszy jest dialog między kierownikiem i podwładnymi, polepsza się atmosfera wzajemnego zaufania. Dzięki łatwiejszemu dostępowi do informacji, podwładni lepiej rozumieją cele organizacji i znaczenie przydzielonych zadań, a także występujące możliwości i ograniczenia. Zwiększa się elastyczność organizacji i przełamuje się opór pracowników przed zmianami. Łatwiejsze są innowacje i wprowadzanie ich do praktyki. Podwładni partycypują w zarządzaniu organizacją. W rezultacie wzrasta swoboda działania podwładnych [18].

**Motywowanie.** We współczesnej nauce problem motywowania ludzi, ich potrzeb, wartości stanowi obszar zainteresowania wielu naukowców. Są to bardzo istotne determinanty funkcjonowania człowieka i odgrywają dużą rolę w jego działalności, tak codziennej, jak i w pracy (organizacji). Dlatego też tematyce tej wiele uwagi poświęca nie tylko psychologia, ale coraz częściej nawiązują do niej teorie zarządzania. Badania wykazują, że pracownicy współczesnych organizacji są motywowani głównie przez [18]:

- *zapewnienie środków utrzymania* (najważniejszy, ale badani różnią się wagą znaczenia tego celu - Japończycy 45%, Amerykanie 33%, Holendrzy - 26%);
- *ciekawą i zadowalającą pracę* (Japończycy - 13%);
- *prestż i status* (Amerykanie - 12%);
- *możliwość kontaktów z ciekawymi ludźmi i służbę społeczeństwu* (Holendrzy najwyżej).

Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Brak takiego systemu mógłby powodować ograniczanie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do terminowego pobierania wynagrodzenia.

**Przywództwo.** Przewodzenie jest główną częścią roli kierownika. Skuteczność kierownika zależy w znacznym stopniu od jego umiejętności przywódczych, to jest od motywowania podwładnych, kierowania nimi i porozumienia z nimi. Przywódca zaś to członek grupy społecznej, który dzięki specyficznym cechom osobowości lub zajmowanemu stanowisku narzuca innym swoje przekonania, inicjuje, kieruje i zespała działalność grupy [18], [32], [52]. Warto zauważyć, że:

- *Większość ludzi chce przewodzić, niewielu potrafi.* Być może większość z nas tak bardzo pragnie przewodzenia, że emocje utrudniają nam zdefiniowanie tego pojęcia. Z drugiej strony, znając autentycznych przywódców, staramy się naśladować ich zachowania i opisywać tę ich własność w kategoriach osobowości.

- Z całym przekonaniem można powiedzieć, że *przywództwo polega na wywieraniu wpływów*. W każdej sytuacji lub grupie pojawia się osoba wywierająca większy wpływ niż inni. W innej grupie bądź sytuacji może się ona poddać przywództwu innych osób. Wyróżniającego się przywódcę grupy nietrudno zidentyfikować. Przywódca, za którym nikt nie podąża, jest tylko „spacerowiczem”.
- *Przywództwo to zdolność zjednywania sobie zwolenników*. Przywódcą był Hitler; byli nimi także: Jezus z Nazaretu, Martin Luther King, Jr., Wilston Churchill, John F. Kennedy. Możemy wymienić innych znanych mężów stanu, dowódców wojskowych czy też menadżerów firm, których przywództwo jest niekwestionowane. Ich systemy wartości i umiejętności rządzenia bardzo się różniły, wszyscy jednak mieli zwolenników. Definiując pojęcie przywództwa jako zdolność zjednywania sobie zwolenników, uzyskujemy właściwy punkt wyjścia do rozważań nad sposobami jego sprawowania. W tym tkwi zasadniczy problem. Większość ludzi nieprawidłowo definiuje pojęcie przywództwa, identyfikując je z funkcją i pozycją społeczną, a nie zdolnością pozyskiwania zwolenników. Dlatego obserwujemy walkę o stanowiska, godności i tytuły, po osiągnięciu których powstaje złudzenie przywództwa.

### **Funkcja kontrolowania**

Większość autorów zgadza się upatrywać istotę kontroli w stwierdzaniu stanów rzeczywistych, porównywaniu ich ze stanami żądanymi (wzorcowymi), a następnie wyciągnięciu wniosków w kwestii występowania bądź niewystępowania odchyleń [24]. Niektórzy jednak autorzy do funkcji kontrolowania zaliczają ponadto wszelkie oddziaływania kierownicze polegające na korygowaniu odchyleń od ustalonych wzorców [6].

Według L. Krzyżanowskiego nie jest słuszne włączanie w zakres funkcji kontrolowania działań korekcyjnych i regulacyjnych, które objęte są innymi funkcjami, zwłaszcza funkcją motywowania. W takim ujęciu funkcja kontrolowania rozpatrywana jest szeroko, a mianowicie w trzech aspektach odnoszonych do stanów procesu realizowanego w sferze realnej organizacji [30]:

- 1) jako kontrola prospektywna, poprzedzająca realizację owego procesu;
- 2) jako kontrola bieżąca, sprawowana w trakcie realizacji tego procesu;
- 3) jako kontrola retrospektywna, dokonywana po zakończeniu realizacji procesu.

Dominującymi formami kontroli są natomiast [24]:

- kontrola biurokratyczna – oparta na formalnych, sztywnych rozwiązaniach strukturalnych (np. realizowana przez specjalistów ds. kontroli zatrudnionych w aparacie zarządzającym – elementy struktury funkcjonalnej),



- kontrola angażująca – oparta na niesformalizowanych (elastycznych) rozwiązaniach strukturalnych, wykorzystująca wkład pracowników (np. w strukturze macierzowej, gdzie wykorzystuje się normy grupowe, silną kulturę firmy i samokontrolę zachowań).

### 3.1.3. Hierarchia systemu zarządzania współczesną organizacją

Klasyczne funkcje zarządzania mają nadal zastosowanie, chociaż, jak wynika choćby z przedstawionego krótkiego przeglądu, zmienia się ich znaczenie i uporządkowanie. W dobie powszechnej zmienności organizacji i ich otoczenia podstawową cechą zarządzania staje się ryzyko czy wręcz niepewność. *„W tym celu tworzy się rezerwy rzeczowe i osobowe, kreuje elastyczne struktury organizacyjne, preferuje się inicjatywę własną wykonawcy planu, pozostawiając mu względnie duży margines swobody (decentralizacja decyzji)”*[47, s. 185]. Według J. Lichtarskiego funkcje organizowania i motywowania przestają być „czystymi” środkami realizacji planu, a częściowo przejmują dalej idące zadania substytuujące planowanie. W rezultacie takich zmian coraz częściej uzyskują systematyczny wpływ na planowanie, określając pożądane elastyczne środki kompensacyjne [47].

Zarządzanie organizacją jest równie złożone pod względem formalno-organizacyjnym. Tę złożoność wyraźnie widać w systemach zarządzania odnoszonych do organizacji. Na przykład S. Sudol wyszczególnia [66]:

- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie operacyjne,
- zarządzanie małym przedsiębiorstwem,
- zarządzanie dużym przedsiębiorstwem,
- zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym,
- zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych.

Inni autorzy, według J. Lichtarskiego, wymieniają także sekwencje zarządzania: strategiczne-taktyczne-operacyjne albo strategiczne-operacyjne-taktyczne [47]. Taka sekwencja, często odnoszona do funkcji planowania, nie budzi większych wątpliwości. Pojęcia te często bywają stosowane zamiennie. Brakuje także jednolitej terminologii i jednoznacznego rozumienia tych pojęć.

Jan Lichtarski, w obliczu tej różnorodności, proponuje przyjąć podział zarządzania na *strategiczne* i *operacyjne* [47].

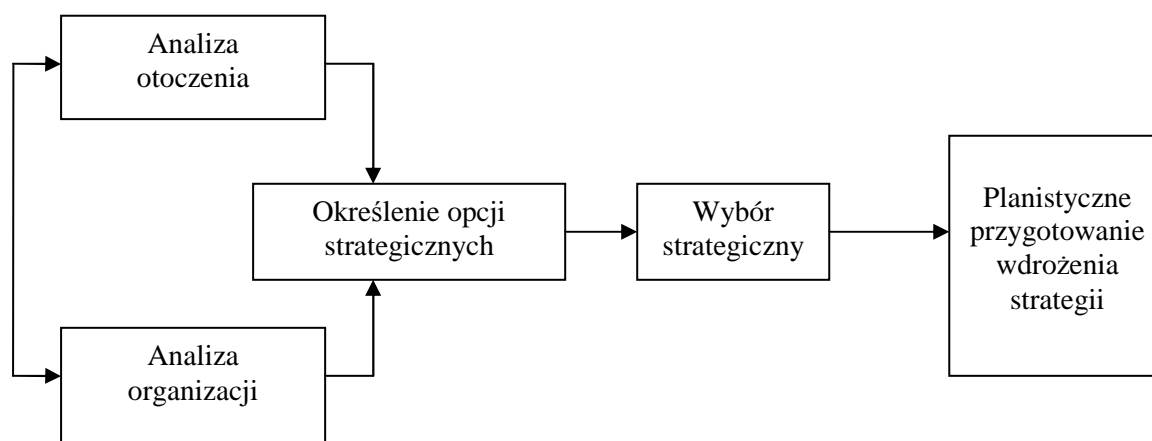
## Zarządzanie strategiczne

Strategia wyznacza cele organizacji i stanowi ogólny program działania, który ma zapewnić ich realizację. „W tym znaczeniu strategia może być rozumiana jako koncepcja funkcjonowania organizacji w dłuższym okresie, obejmująca cele, sposoby ich realizacji i reguły zachowania się na rynku” [24, s. 46].

W literaturze przedmiotu najczęściej rozróżnia się trzy poziomy formułowania strategii [24]:

- poziom organizacji – opracowują menedżerowie najwyższego szczebla, sprawujący nadzór nad interesami i operacjami przedsiębiorstwa. Na tym poziomie poszukuje się odpowiedzi na pytania: jakimi rodzajami działalności organizacja powinna się zajmować? jakie są cele każdego rodzaju działalności? jak należy rozdzielać zasoby, aby te cele osiągnąć?
- rodzaj działalności (jednostki gospodarczej) – strategia dotyczy interesów i operacji określonego rodzaju działalności. Poszukuje się odpowiedzi na takie pytania, jak: w jaki sposób jednostka powinna konkurować na swoim rynku? jakie powinna oferować wyroby lub usługi? jakich klientów chce obsługiwać?
- poziom funkcjonalny – strategia wyznacza ramy działania dla menadżerów różnych dziedzin, w celu wspólnej realizacji strategii organizacji i strategii rodzaju działalności.

Poziom opracowywania strategii w zarządzaniu oraz jej aktualizowania to planowanie strategiczne. Składa się one z pięciu, głównych elementów:



Rys. 3.7. Elementy planowania strategicznego

Źródło: [24, s. 47]

- Analiza otoczenia ma zasadnicze (kluczowe) znaczenie w planowaniu strategicznym. Polega na badaniu otoczenia (zarówno dalszego, jak i bliższego) ze względu

na występowanie objawów zagrożeń dla aktualnej działalności lub nowych możliwości i szans. Na podstawie analizy i prognozy otoczenia organizacji formułuje się wnioski dotyczące własnych szans na tle działalności konkurencji na rynkach, podstawowych czynników decydujących o sukcesie w branży, wniosków dotyczących czynników będących głównym zagrożeniem.

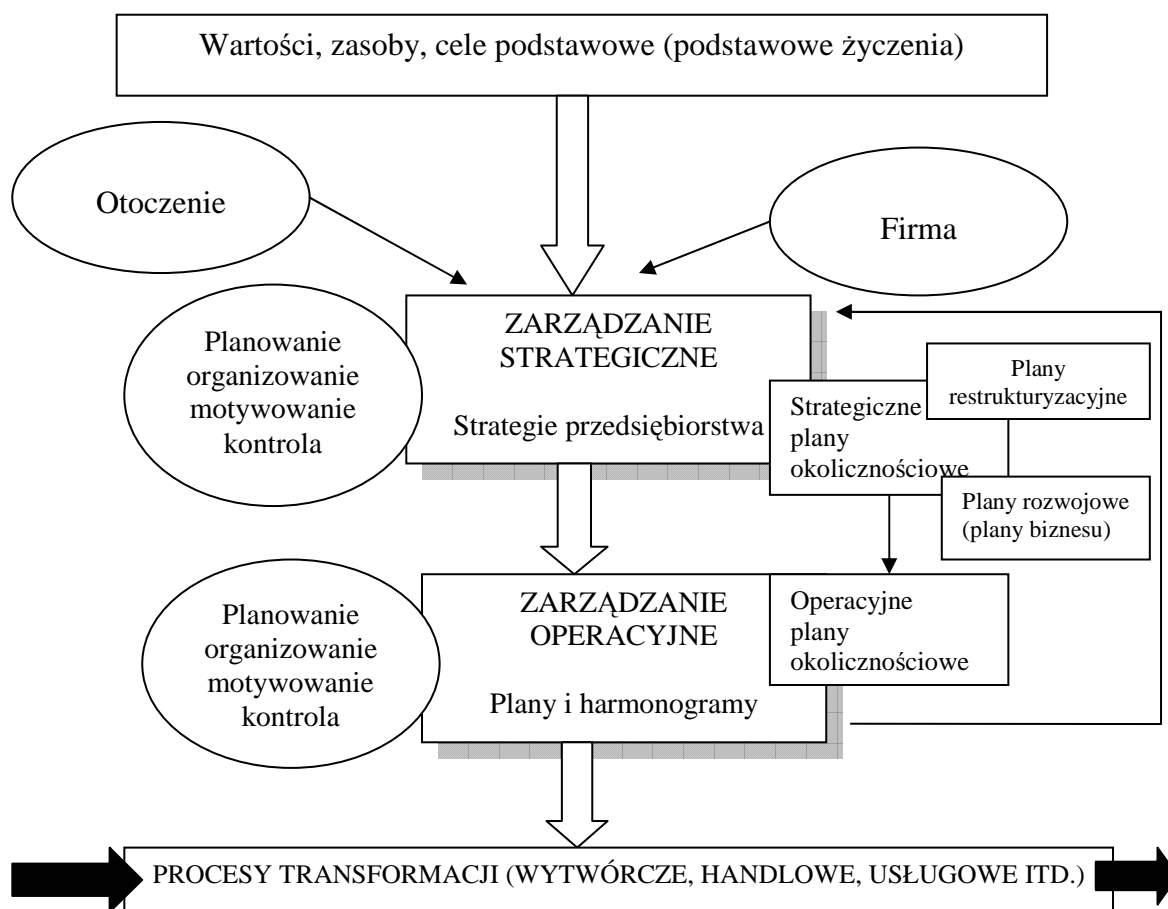
- Analiza organizacji – dotyczy sytuacji wnętrza organizacji. Bada się strategiczne pole manewru, jakim dysponuje organizacja, a także jej zalety i wady w porównaniu z najważniejszymi konkurentami, mogące być siłą lub słabością w walce konkurencyjnej. Wyróżnia się trzy etapy pracy: *wyznaczenie krytycznych czynników przedsiębiorstw z punktu widzenia trendów rozwojowych otoczenia; ocena wpływu na przedsiębiorstwo czynników decydujących o wynikach w branży przez porównanie z mocnymi konkurentami; analiza porównawcza.*
- Określenie opcji strategicznych. Informacje wynikające z analizy strategicznej są następnie syntetyzowane w możliwe i sensowne strategie. Należy, innymi słowy, zakreślić i przemyśleć przestrzeń możliwych strategii.
- Wybór strategiczny. Po dokonaniu oceny należy, z zakreślonej przestrzeni, wybrać strategię, która wobec mocnych i słabych stron oraz spodziewanych szans i zagrożeń, rokuje największy sukces.
- Planistyczne przygotowania wdrożenia strategii, czyli określonego kierunku działania. Opracowane narzędzia określają węzłowe zagadnienia dla planowania operacyjnego.

### **Zarządzanie operacyjne**

Zarządzanie operacyjne jest realizacją założeń określonych w strategii organizacji. W praktyce oznacza wejście na poziom operacyjny, gdzie zapadają dalsze, szczegółowe decyzje. Obszar działania jest określany przez decyzje i przedsięwzięcia o charakterze strategicznym, a rola zarządzania operacyjnego sprowadza się w istocie do zapewnienie sprawnej realizacji strategii. Ważne jest także, że w ramach zarządzania operacyjnego należy rozwiązywać problemy, które zasygnalizowano, pominięto czy też nie udało się umieścić w planie strategicznym.

Należy podkreślić, że zarządzanie operacyjne wymaga dużej samodzielności i kreatywności ze strony kierownictwa organizacji. Pełni ono także, obok funkcji wykonawczej w stosunku do zarządzania strategicznego, rolę racjonalizacji owego, nadrzędnego dla siebie zarządzania.

System zarządzania, przedstawiono na rys. 3.8.



Rys. 3.8. Hierarchia systemu zarządzania współczesną organizacją

Źródło: [47, s. 188]

Zarysowana procedura zarządzania jest powtarzalna i okresowa. Jest ona także ustrukturalizowana. W praktyce obok zarządzania strategicznego i operacyjnego, może pojawić się zarządzanie o charakterze okazjonalnym, sytuacyjnym. Dotyczy to takich sytuacji, które mogą pojawić się np. w organizacji chylącej się do upadku, gdzie należy podejmować rozwiązania o charakterze doraźnym, a często i wymuszonym, ale też i przypadku, gdy w organizacji podejmuje się poważne zadania rozwojowe.

### Pytania kontrolne

1. Zdefiniuj pojęcia kierowania i zarządzania, i omów zależność między nimi .
2. Przedstaw podstawowe ujęcia zarządzania.
3. Omów krótko kanon klasyczny funkcji zarządzania.
4. Omów jedną z funkcji zarządzania.

5. Przedstaw schemat z elementami zarządzania strategicznego i go omów.
6. Omów zarządzanie operacyjne.
7. Omów system zarządzania organizacją.

## 3.2. Wiedza w organizacji

### 3.2.1. Wiedza jako zasób organizacji

Wiedza to termin używany powszechnie, który nie posiada jeszcze ogólnie uznanej definicji. Najczęściej pojęcie to definiuje się jako „ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się [...] znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś” [58, s. 700]. Takie ujęcie dominuje także w innych źródłach leksykalnych, gdzie pojęcie definiuje się jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania, czy jako zasób wiadomości z danej dziedziny. Można powiedzieć, że wiedzą jest to, co wytwarza nauka, ale w różnych zastosowaniach termin ten odwołuje się do wielu kontekstów. Można zauważyć, że pojęcie dotyczy także wiedzy o charakterze nienaukowym, praktycznym – jak korzystnie zainwestować pieniądze czy zdobyć nowych klientów [53].

W dobie globalizacji, a przede wszystkim niezwykle istotnych zmian zaawansowanych technologii, kluczowym zasobem każdej organizacji staje się wiedza organizacyjna. Dla J. Czekały jest ona czynnikiem sukcesu i jest pozyskiwana w procesie organizacyjnego uczenia się [36].

Według J. Niemczyka „najprostsza definicja wiedzy organizacyjnej wynika z przeniesienia na grunt tych koncepcji klasyfikacji składowych z metodologii nauki. Zgodnie z nią naukę tworzą: ontologia, epistemologia i metodologia. W kontekście wiedzy organizacyjnej wiedza ontologiczna będzie zajmowała się najbardziej istotnych dla bytu organizacji (określających jej istnienie) pojęć. Wiedza epistemologiczna to zbiór zasad, wytycznych i reguł funkcjonowania i postępowania w organizacji. Wiedza metodologiczna będzie wiedzą o procedurach, czyli o sposobach radzenia sobie organizacji ze stabilnością lub brakiem stabilności otoczenia” [41, s. 171].

Na tych samych, filozoficznych podstawach, oparta jest definicja wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchiego, według których „...wiedza to potwierdzone przekonanie „zakotwiczone” w wierzeniach ludzi” (za: [69, s.283]). Dzielą oni wiedzę na dwa rodzaje:

- *wiedzę ukrytą* (cichą) – jest to wiedza indywidualna, specyficzo-kontekstowa, trudna do zakomunikowania i sformalizowania,
- *wiedzę dostępną* (formalną, jawną, skodyfikowaną) - jest to wiedza możliwa do przekazania za pomocą formalnego i usystematyzowanego języka, wyrażana w słowach i liczbach, jest ona niewielką częścią pełnego zasobu wiedzy organizacji.

Organizacyjną bazę wiedzy, wg klasyfikacji S. Güldenberga i R. Eschenbacha, jest wiedza podzielona między pracowników organizacji oraz dostępna dla niej wiedza indywidualna i kolektywna. Według tej klasyfikacji, w otoczeniu organizacji występuje także wiedza indywidualna i kolektywna, niedostępna dla niej (za: [73, s.83]).

Interesującą klasyfikację wiedzy organizacyjnej przedstawiają M. Osterloh i J. Frost. Wyróżniają oni następujące jej składniki (za: [41, s. 170]):

- wiedza modułowa – reprezentowaną przez specjalistów funkcjonalnych,
- wiedza transformacyjna – wiedza modułowa umiejętnie łączona i wykorzystana,
- specyficzna wiedza firmy – wiedza reprezentowana przez sieć podstawowych umiejętności i kompetencji w zakresie wytwarzania trudnych do imitacji i substytucji zasobów,
- wiedza kontekstualna – wiedza praktyczna, powstająca w drodze uczenia się przez działanie.

Wiedzą organizacyjną jest więc ogół wiadomości teoretycznych i praktycznych oraz umiejętności, które może organizacja z pożytkiem wykorzystać w swojej działalności gospodarczej. Na taką rangę wiedzy zwraca uwagę S. Sudoł, który uważa ją za strategiczny zasób organizacji, wiążący się ściśle ze strategią, pozwalający uzyskać przewagę nad konkurencją [66].

Wydaje się, że najbardziej potrzebna organizacji wiedza występuje w trzech obszarach: technicznym, ekonomicznym i socjologiczno-psychologicznym [66].

- *Wiedza techniczna* – wiedza, która dotyczy konstrukcji wyrobów, technologii wytwarzania wyrobów lub świadczenia usług, maszyn itd. Przyrost tej wiedzy jest niezbędny dla postępu technologicznego, w szczególności dla przełomowych innowacyjności.
- *Wiedza ekonomiczna* – to wiedza o rynku, zachodzących w nim przemianach, konkurencji i innych obszarach ekonomii i zarządzania itd.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Na ekonomikę wiedzy zwraca uwagę P. Drucker. Według tego autora nie rozumiemy jednak, jak zachowuje się wiedza jako zasób ekonomiczny. Zauważa bowiem, że pierwsze badania nad ekonomicznymi zachowaniami wiedzy pokazują, że gospodarka opierająca się na wiedzy nie zachowuje się zgodnie z przewidywaniami istniejącej teorii [13, s.150].

- *Wiedza socjologiczno-psychologiczna* – wiedza z zakresu zachowań indywidualnych i grupowych klientów (konsumentów, użytkowników wyrobów i odbiorców usług) oraz kształtowania relacji wewnątrz organizacji.

„Wiedza rozumiana jako składnik produkcji posiada sporo cech zdecydowanie, odróżniających ją od takich składników, jak ziemia, praca czy kapitał” [53, s. 58]. Drucker twierdzi, że dziś wiedza jest jedynym znaczącym zasobem, a pozostałe czynniki produkcji stały się drugorzędne [13]. Wiedza, chociaż jest dość szczególnym zasobem, jest nieuchwytna, niestabilna, trudno dostępna, może się zarówno dezaktualizować, jak i rozwijać itd., można nią zarządzać – podlega regułom zarządzania<sup>47</sup>. „Pod koniec XX w. przyjęło się określenie zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) oraz zarządzanie informacją (*information management*), które często łączy się jako zarządzanie wiedzą i informacją” [66, s. 191].

Zarządzanie wiedzą doczekało się wielu definicji [37, s. 73]:

1. „Zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego”.
2. „Sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji”.

Zarządzanie wiedzą obejmuje [66]:

- tworzenie (rozwijanie) wiedzy w organizacji,
- pozyskiwanie wiedzy poza organizacją,
- szacowanie wartości posiadanych zasobów wiedzy,
- wykorzystanie (zastosowanie) wiedzy własnej i pozyskanej,
- zachowanie (ochrona) wiedzy przed jej przejęciem przez innych.

Zarządzanie wiedzą w organizacji może być w obowiązkach celowo ustanowionego dyrektora (menedżera) do spraw kapitału intelektualnego – Głównego Specjalisty ds. Wiedzy Organizacyjnej (*Chief Knowledge Officer*). Ma on potencjalnie do wykonania szeregu ważnych zadań:

- jest „obrońcą lub propagatorem wiedzy i organizacyjnego uczenia się”,
- projektuje i nadzoruje całą infrastrukturę wiedzy organizacyjnej z jej bibliotekami, bazami wiedzy, zasobami ludzkimi, sieciami komputerowych baz danych, centrami badawczymi itp.,

<sup>47</sup> Sama koncepcja zarządzania wiedzą jest młoda – jej początek sięga końca lat 80. W 1987 roku firma DEC i Uniwersytet Purdue w Stanach Zjednoczonych zorganizowały wspólnie pierwszą konferencję pt. „Managing the Knowledge Assets into 21st Century”. W tym samym czasie na kontynencie europejskim, w Szwecji, zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która zainicjowała pracę nad tym zagadnieniem [37].

- jest głównym łącznikiem z zewnętrznymi dostawcami informacji i wiedzy.

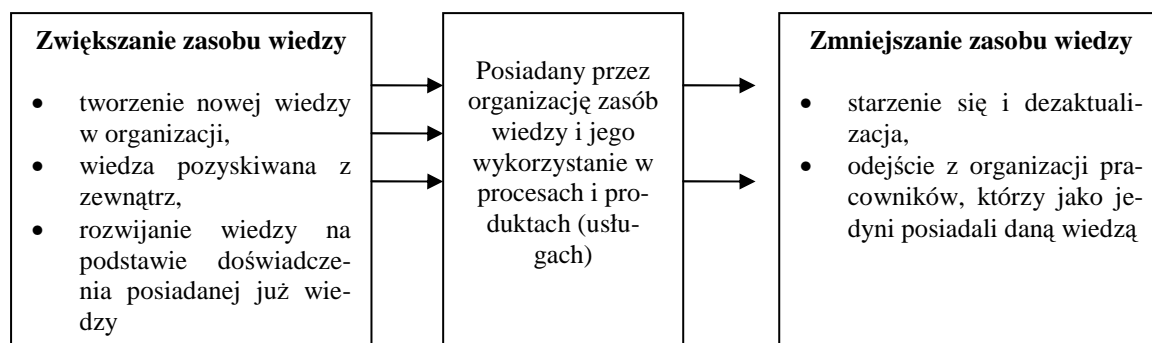
W zarządzaniu wiedzą chodzi więc o to, aby cała wiedza nagromadzona w organizacji była dostępna „na wyciągnięcie ręki”. Według T. Petersa „nowa” organizacja musi zniszczyć biurokrację, ale zarazem sprzyjać rozwijaniu wiedzy i umiejętności, gromadząc je w sposób zwiększający wpływy najważniejszych jednostek organizacyjnych, by następnie skłonić te jednostki do wykorzystania wiedzy dla dobra organizacji jako całości [26]. Warto przy tym przestrzegać kilku fundamentalnych zasad zarządzania wiedzą [37]:

- Wiedza może być tworzona różnymi metodami.
- Wiedza powstaje wyłącznie w umysłach ludzkich.
- W organizacji musi panować atmosfera zaufania niezbędna do powstawania nowej i dzielenia się istniejącą wiedzą.
- W dużych organizacjach wymiana i dzielenie się wiedzą są niemożliwe bez wykorzystania nowoczesnych technologii.
- Organizacja musi zachęcać i nagradzać pracowników za dzielenie się wiedzą.
- Zarządzanie wiedzą powinno mieć charakter strategiczny. Wdrożenie zarządzania wiedzą jest procesem długotrwałym, nawet kilkuletnim.
- Niezbędne jest opracowanie wskaźników pomiaru efektywności (ilościowych i jakościowych) zarządzania wiedzą.
- Zarządzanie wiedzą ma charakter twórczy, czyli może ewoluować w niespodziewanych kierunkach, co należy zaakceptować, a nawet wspierać.

### 3.2.2. Tworzenie, pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy w organizacji

Wiedza, jako zasób organizacji, może być zmniejszana lub zwiększana, stosownie do potrzeb, przy czym zmiany te zachodzą w organizacji równocześnie.

Źródła przyrostu i ubytku wiedzy w organizacji przedstawia rysunek 3.9.



Rys. 3.9. Źródła zwiększania i zmniejszania się zasobu wiedzy organizacji

Źródło: [66, s. 191]



*Tworzenie wiedzy* polega na generowaniu nowych pomysłów i inicjatyw wewnątrz organizacji. Według S. Sudolę jest to przede wszystkim efekt prowadzonych badań [Sudolę]. Rodzaj badań podejmowanych w organizacji, których celem jest poszerzenie wiedzy organizacji, zależy od jej charakteru (dziedziny). Na przykład tworzenie wiedzy z zakresu fizyki, chemii, biologii i techniki odbywa się w laboratoriach. Źródłem wiedzy ekonomicznej czy socjologicznej mogą być studia teoretyczne oraz empiryczne.

Proces badawczy, z reguły, jest długi i kosztowny, na który pozwolić sobie może niewiele organizacji. Wykorzystanie wiedzy w praktyce prowadzi organizację do doskonalenia i rozwoju. Nic więc dziwnego, że są podejmowane badania. Skupia się je na najbardziej uzasadnionych kierunkach, odpowiadających przyjętym w organizacji strategiom. Prowadzi się je prorozwojowo, tj. powinny one być nastawione na sytuacje z obszarów techniki, życia ludzi, organizacji życia społecznego i publicznego, które wystąpią w przyszłości.

Wiedza w organizacji może być tworzona zarówno przez indywidualnych pracowników, jak i przez zespoły. Oczywiście jest, że działalność pojedynczych osób jest zdecydowanie trudniejsza, ale jest ona nie do przecenienia w tworzeniu nowej wiedzy i wzbogacaniu dotychczasowej. Historia pokazuje, że wielkie dzieła i postęp były wynikiem samotnej, często wręcz tytanicznej pracy innowatorów i wynalazców. Wiedza pojedynczych osób i ich zespołów przekształca się w organizacji w jej potencjał. Zadaniem kadr zarządzających jest więc łączenie tworzonej wiedzy w spójną całość, rozszerzając w ten sposób możliwości organizacji. Tworzeniu nowej wiedzy towarzyszyć powinien proces zastępowania części przestarzałych elementów wiedzy nowo wytworzonymi i należy traktować to jako działania naturalne [66].

*Pozyskiwanie (nabywanie) wiedzy* (oraz danych i informacji) poza organizacją, np. poprzez działania o charakterze wywiadu gospodarczego, przejmowanie najlepszych pracowników od konkurencji lub wręcz nabywanie całych firm, to kolejne, ważne źródło zwiększania zasobu wiedzy w organizacji. Duże organizacje mają specjalne jednostki zajmujące się wyszukiwaniem na zewnątrz potrzebnych pracownikom informacji. Mniejsze korzystają z usług firm doradczych, agencji badań rynku, tzw. brokerów wiedzy. Pozyskiwana wiedza powinna być dostosowana do ilości i rodzaju potrzebnej wiedzy. „*Brane są pod uwagę dane rynkowe, strategie, wymagania techniczne przetwarzania danych, koszty wytworzenia produktu finalnego. O wyrażenie poglądów proszeni są klienci i dostawcy*” [69, s. 285]. Jest to szczególnie ważne, gdy organizacja działa na dynamicznie rozwijają-

cym się rynku, na którym występuje konieczność nawiązywania współpracy z zewnętrznymi podmiotami.

Rodzaje zewnętrznych źródeł wiedzy [66]:

- wiedza ogólnie dostępna, zawarta w publikacjach, zbiorach danych, projekty, wzory, książki i referaty przedstawiane na konferencjach i sympozjach, Internet;
- zakup wiedzy chronionej w postaci patentów lub *know-how*, nabycie maszyn, urządzeń czy aparatów;
- współpraca z firmami konsultacyjnymi, doradczymi, agencjami badania rynku, ośrodkami badawczymi, ekspertami, naukowcami;
- szkolenia oferowane przez firmy szkoleniowe, szkoły wyższe, stowarzyszenia przemysłowe, izby handlowe;
- wywiad gospodarczy i brokerzy wiedzy;
- współpraca z dostawcami, klientami, konkurentami, partnerami biznesowymi;
- fuzje, przejęcia, różne porozumienia kooperacyjne, alianse strategiczne.

*Rozwijanie wiedzy* to proces polegający na wzbogacaniu posiadanej już wiedzy dzięki jej praktycznemu stosowaniu[66]. To powiększanie zatem zestawu umiejętności pracowników organizacji, ale także wprowadzanie nowych produktów, korzystniejszych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów.

Jednakże proces ten może napotkać w organizacji wiele barier. Przeszkody w rozwijaniu wiedzy organizacyjnej[36]:

- niechęć liderów przed dłuższą pracą w danej organizacji – czas bycia liderem i czerpania korzyści ze swojej pozycji uległ skróceniu, korzystniej jest więc robić „profesjonalne projekty” zamiast „profesjonalne kariery”;
- zanika lojalność pracowników i poświęcanie się jednej firmie;
- planowanie innowacji jest możliwe tylko w ograniczonym zakresie (kreatywność ludzka jest trudno sterowalna, proces powstawania wiedzy ma w znacznym stopniu charakter samorzutny);
- profesjonaliści ciągle potrzebują nowych doświadczeń, szkoleń, *know-how* wkrótce się zdezaktualizują i nie pozwolą im stawić czoła przyszłości;
- mit zapewnienia bezpiecznej przyszłości przez organizacje dezaktualizuje się – brak wiary, że organizacje sprostają temu wzywaniu.

Można wskazać też czynniki, które sprzyjają rozwijaniu wiedzy w organizacji, wdrażaniu założeń koncepcji organizacji uczącej się. Wszystko to sprawia, że rozwijanie wiedzy staje się przede wszystkim „*warunkiem postępu produktowego i technologicznego*”

go. *Opierając się na wiedzy z zakresu elektroniki powstała cała gama wyrobów nowych i głęboko zmodernizowanych. To samo dotyczy wyrobów opartych na wiedzy biologicznej i medycznej. Dzięki dynamicznemu wzrostowi wiedzy high-tech po II wojnie światowej powstały produkty określane jako inteligentne, np. komputery, najnowsze generacje samolotów pasażerskich i wojskowych*” [66, s. 194].

### 3.2.3. Organizacja ucząca się

Większość z kierowników, o swojej pracy powie: *„u mnie wszystko jest jak w zegarku, planuję, organizuję, motywuję, kontroluję, czyli zarządzam”*. Wielu z nich, będących bardziej liderami niż kierownikami powie, że te słowa mówią raczej o przeszłości, w której organizacje postrzegane były jako konstrukcje inżynierskie funkcjonujące w oparciu o podstawowe czynniki produkcji: człowieka, prace i kapitał, tak jakby wszystko było jedną wielką fabryką. Dla nich *„słowo zarządzanie (management) wywodzące się z prowadzenia gospodarstwa domowego lub, jak niektórzy utrzymują, z kierowania stadem krów, oznacza kontrolę opartą na sile i władzy. Być może to właśnie jest powodem, dla którego profesjonaliści i grupy dobroczynne ceniące sobie wysoko autonomię tak bardzo tego nie lubią”* [43, s. 30].

Podstawowym celem każdej organizacji jest powiększanie swojej wartości dla właściciela. Na organizację nie należy jednak patrzeć tylko z punktu widzenia aktywów i pasywów. Wartość rynkowa jest bowiem często znacznie większa, niż wynika to z bilansu, ze sprawozdań finansowych. W dużej mierze związane jest to z posiadaniem przez organizację niematerialnych zasobów, które chociaż były dostrzegane – *wizerunek firmy, znak handlowy, know-how* – to jednak przez wiele lat odpowiednio wykorzystywane. Coraz więcej organizacji zaczyna zdawać sobie sprawę, że zasoby te są cenniejszym kapitałem niż klasyczne materialne aktywa ujęte w bilansie. *„Dopiero ich łączne ujęcie w postaci kapitału intelektualnego pozwala optymalizować ich wykorzystanie i proces budowania wartości organizacji”* [37, s. 35].

Oczywiste jest, że tworzenie, pozyskiwanie i rozwój wiedzy w organizacji – kreowanie *koncepcji organizacji uczącej się* – oznacza dla niej nowe możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ta koncepcja zarządzania, zdaniem K. Zimniewicza, jest jednak w zbyt małym stopniu uwzględniana we współczesnych modelach zarządzania [73].

Według J. Czekaja *„początki organizacji uczącej się sięgają lat. 50, kiedy to została opracowana koncepcja systemów myślących. Podstawowym założeniem tego systemu było rozpatrywanie funkcjonowania organizacji nie tylko z punktu widzenia całości, ale i*

poszczególnych pracowników” [36, s. 12]. Mimo, że koncepcja ta nie znalazła praktycznego zastosowania, to jej idea była podstawą tworzenia narzędzi wykorzystywanych w praktyce, np. systemu wspomagania decyzji (Decision Support System – DSS).

Koncepcja ta wróciła w latach 70. w ramach organizacji uczącej się (praca Ch. Argyrisa i D. Schöna z 1978 r.), jednak nadal nie znajdowała wystarczającego wsparcia w praktyce<sup>48</sup>. Na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych zaczęto dostrzegać, jak wielkim potencjałem dysponują organizacje, których strategia działania oparta jest na procesie uczenia się. Punktem zwrotnym w rozpowszechnianiu koncepcji była praca P. Senge, pt. *Piąta dyscyplina*, uważanego za twórcę i głównego popularyzatora koncepcji uczącej się. Koncepcja organizacji uczącej się zrobiła prawdziwą furorę w biznesie. Badania firm konsultingowych pokazują, że w połowie 1999 r. aż 81 proc. przedsiębiorstw amerykańskich i zachodnioeuropejskich wdrożyło, wdraża lub przygotowuje się do jej wdrożenia<sup>49</sup>.

Jak zdefiniować zatem pojęcie „organizacji uczącej się”?

Według P. Senge jest ona rozwiązaniem, „w którym ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągnięcia naprawdę pożądanego wyników, w którym powstają nowe wzorce śmiałego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe i gdzie ludzie stale się uczą, jak wspólnie się uczyć” [54, s.17]. Przytoczona definicja w ujęciu P. Senge przedstawia istotę organizacji uczącej się w ujęciu rezultatowym.

Definicja pojęcia może mieć też ujęcie procesowe: „organizacja, która wspomaga uczenie się wszystkich jej członków (indywidualne, zespołowe, organizacyjne) i sama ciągle przekształca się. Organizacja ta tworzy takie warunki, aby uczenie się nie było tylko tolerowane, lecz wręcz wymagane” [36, s. 13].

Według K. Zimniewicza możemy wyróżnić także dwa inne ujęcia: instytucjonalne i funkcjonalne. „W sensie instytucjonalnym ucząca się organizacja to pewien system społeczny, mający jakąś strukturę komunikacji i informacji, która umożliwia interakcje między jej uczestnikami. Natomiast w sensie funkcjonalnym ucząca się organizacja traktowana jest jako koncepcja, która jest bazą dla wszystkich strategii zarządzania, służących podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów oraz inicjowaniu zmian” [73, s. 82].

<sup>48</sup> „Organizacja nastawiona na uczenie się” – to termin zastosowany po raz pierwszy przez Chrisa Argytisa na określenie firmy, która uczy się w toku działania, bardzo elastycznie, korygując swój system pracy [26, s. 167].

<sup>49</sup> W Polsce, pomimo braku większego, jak do tej pory, zainteresowania koncepcją, powoli zaczyna się to zmieniać. Jest to szczególnie widoczne w niektórych oddziałach organizacji międzynarodowych, które wdrożyły system zarządzania wiedzą, aby dostosować się do standardów obowiązujących w swoich centralach.

Organizacja ucząca się to również taka, „...która sama się uczy i zachęca do uczenia swych członków, stwarzając warunki swobody, w których można zadawać pytania, myśleć i uczyć się” [3, s. 190].

Peter Senge uważa, że ideę organizacji uczącej się z pewnością łatwiej opisywać, niż stosować. Opis nie jest bowiem w stanie oddać całego bogactwa tej koncepcji – ujawnia się dopiero w praktyce, wtedy gdy z idei organizacji uczącej się uczyni się swą własną filozofię działania. Zdaniem autora nie ma prostych recept, jak osiągnąć ten stan. Zbudowanie organizacji uczącej się wymaga, aby jej członkowie świadomie rozwijali pięć dyscyplin (uważanych przez innych autorów za podstawowe cechy tej organizacji)[36], [73]<sup>50</sup>:

- 1) mistrzostwo osobiste – dążenie do ciągłego doskonalenia się, osobista skuteczność kierowników, ich umiejętność koncentracji, cierpliwość, obiektywizm itd.,
- 2) modele myślowe – umiejętność analizy, odrzucenia lub dostosowania zakorzenionych w nas przekonań, nawyków i odruchów związanych z pracą i z firmą, odejście od tradycyjnych modeli myślowych, otwartość na nowe pomysły, eksperymentowanie,
- 3) wspólna wizja – jasno sformułowany i konkretny cel organizacji, znany wszystkim jej członkom, skłaniający ich do ciągłego uczenia się,
- 4) zespołowe uczenie się – uznanie zespołu za nośnik potencjału intelektualnego większego niż łączny potencjał jego pojedynczych członków, odpowiednie reagowanie na błędy, odpowiedzialność zbiorowa,
- 5) myślenie systemowe – zdolność myślenia w kategoriach całości zjawisk, procesów lub struktur.

Organizacja ucząca się umożliwia kształcenie wszystkim swoim pracownikom. Ciągłe przeobraża się, zmienia spojrzenie na świat i na swoją rolę w tym świecie. Umiejętność uczenia się, wyciągania wniosków z doświadczeń szybciej niż konkurencja, jest obecnie głównym źródłem sukcesu rynkowego. Dlatego też kierownictwo dzisiejszych nowoczesnych organizacji musi szybko rozpoznawać zmiany w otoczeniu i wykorzystywać zdobywane informacje. Organizacja ta powinna również dbać o umiejętność uczenia się na własnych błędach, korzystać ze stosownych kursów i szkoleń. Konieczne staje się ciągle modyfikowanie definicji produktów, usług, procesów, określanie najbardziej pożądaných umiejętności pracowników, rozwijanie tych umiejętności i kompetencji na wszelkich poziomach, podkreślając znaczenie kształcenia się w sposób nieformalny w czasie pracy, przy pomocy i ukierunkowaniu ze strony menedżerów i współpracowników. Człon-

---

<sup>50</sup> W literaturze przyjmuje się, że wyróżnione cechy tworzą w istocie koncepcję organizacji uczącej [37], [41].

ków takiej organizacji zachęca się do proponowania usprawnień. Organizacja ucząca się musi znaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące własnych atutów i talentów, swych słabości oraz tego, jaka chce być w przyszłości [3], [36], [73].

### 3.2.4. Tendencje rozwojowe

Wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się, jak to może wynikać choćby z pobieżnej analizy towarzyszących temu uwarunkowań, jest procesem złożonym i wymagającym dużego wysiłku ze strony kierownictwa organizacji i pozostałych uczestników. Jednak wdrożenie tej koncepcji okazuje się być przedsięwzięciem bardzo opłacalnym. W USA, w co trzeciej dużej firmie wdrożono już system zarządzania wiedzą. O słuszności podjętych decyzji przekonują uzyskane efekty [37, s. 98]:

- wzrost zaspokojenia potrzeb odbiorców – 78% badanych firm,
- podwyższenie stopnia zaspokojenia oczekiwań pracowników – 60%,
- innowacje w sferze produkcji i serwisie – 59%,
- podwyższenie rentowności – 56%,
- wzrost rocznego wyniku finansowego – 52%,
- pomoc ze strony odbiorców w osiąganiu pozytywnych rezultatów – 45%,
- zmniejszenie płynności kadr – 37%,
- obniżenie cen towarów – 36%,
- przyspieszenie procesu wchodzenia wyrobu na rynek – 30%.

Jakie będą zatem dalsze skutki rozwoju koncepcji organizacji uczącej się?

Według P. Sadlera w społeczeństwie postindustrialnym sukces czeka przede wszystkim te organizacje, które [53, s. 60]:

- zainwestują pieniądze w badania naukowe i rozwój, a także w kształcenie, szczególnie na poziomie średnim i wyższym,
- ulepszą swą biegłość w zastosowaniu nowej wiedzy oraz wykorzystaniu do produkcji konkurencyjnych towarów i usług na rynku.

Autor także podkreśla, że kluczowymi organizacjami stają się te o charakterze „*wiedzo-chłonny*”, a także te, które nie są związane z gospodarką, jak uniwersytety czy inne ośrodki szkolnictwa wyższego. Ważnym zagadnieniem staje się więc bliska z nimi współpraca [53].

Liz Clark zwraca uwagę na zmiany, jakie dotkną organizacje wchodzące na rynek. Cykl życia organizacji skrócił się średnio do 40 lat, a jedna trzecia firm przegrywa z bardziej mobilnymi konkurentami. Należy zapomnieć o stabilnej przeszłości – z 500 najważ-

niejszych firm amerykańskich z 1956 r. zostało w 1992 r tylko 29. Zmienia się w sposób dość zasadniczy rynek pracy. Zwraca się uwagę na fakt, że 70-90% miejsc pracy stworzonych po roku 1970 objęły kobiety. Powszechnym zjawiskiem stały się migracje zarobkowe. Organizacje uświadamiają sobie, że chociaż wygodnie jest mieć wszystkich pracowników pod ręką przez cały czas i dysponować nimi według własnego uznania, to jednak taki sposób zarządzania potrzebnymi zasobami w gruncie rzeczy już nie istnieje. Coraz częściej będzie korzystać się z osób spoza organizacji, które bądź pracują na własny rachunek (przybywa ich z każdym rokiem), bądź prowadzą własne firmy [11].

W literaturze przedmiotu zwraca się także uwagę na zmiany jakie zachodzą w gospodarce i ich wpływom na wzrost wiedzy w organizacji [11], [13], [53].

- Zatrudnienie stałe pracowników (na pełny etat, bez ograniczeń czasowych) stanie się rzadkością. Wielu pracowników znajdzie zatrudnienie na pół etatu lub będzie pracować tymczasowo. Coraz częściej będzie to jedyną możliwością, z której będą mogli skorzystać. Wiedza staje się więc istotnym atrybutem tych pracowników.
- Kolejna tendencja to wzrost liczby miejsc pracy o charakterze raczej umysłowym niż fizycznym (niewątpliwie praca umysłowa zacznie dominować) i usługowym, a nieprodukcyjnym.
- Połowa prac umysłowych będzie wymagać wyższego wykształcenia lub stosownych kwalifikacji zawodowych, aby rezultaty pracy były zadowalające. Staniemy więc przed problemem braku odpowiedniego przygotowania zawodowego, będzie brakować potencjału intelektualnego i kwalifikacji do tworzenia nowych organizacji.
- Na rynku pracy stale zmniejsza się całkowita liczba osób czynnych zawodowo, natomiast rośnie liczba emerytów, a przeciętna długość życia ludzkiego zwiększa się. Całkiem realna staje się wizja pesymistyczna – systemy ubezpieczenia społecznego staną się niewydolne, bo coraz mniej ludzi czynnych zawodowo przypada na jednego emeryta.
- Już występuje zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności. Sprawia to, że na rynku pojawiają się organizacje, które wartość dodaną czerpią z wiedzy i potencjału twórczego. Mniejsza liczba dobrze wykształconych pracowników wspomaganymi inteligentnymi maszynami i komputerami tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie pracowników fizycznych.
- Produkcja dóbr informacyjnych oparta na wolnej współpracy tysięcy wolontariuszy może zrewolucjonizować rynek pracy i sposób funkcjonowania organizacji. Komunikację typu jeden-do-wielu (one-to-many), charakterystyczną dla okresu mass mediów,

powoli zastępuje komunikacja wielu-do-wielu (many-to-many). Nowe modele komunikacji umożliwią inną organizację pracy.

- Utorowano drogę organizacjom „high-tech”, instytucjom finansowym, ubezpieczeniowym, ośrodkom badawczym, agencjom reklamowym i konsultingowym oraz dziedzinom, których rozwój oparty jest na wiedzy.

Według P. Druckera zmiany te „...są reakcją na nieodwracalną zasadniczą przemianę: obecnie wiedza jest stosowana dla wiedzy” [14, s. 40]. Rezultatem tych zmian jest nie tylko rosnące zapotrzebowanie organizacji na ludzi wykształconych, kreatywnych, ale i odmiennych organizacji – świadomych tych zmian, rozumiejących, że same nie są w stanie sprostać wszystkiemu, że potrzebny jest im kluczowy zespół utalentowanych i dynamicznych osób, szerokie wsparcie ze strony specjalistów zarządzających wiedzą i agencji pomocniczych.

### **Pytania kontrolne**

---

1. Zdefiniuj pojęcie wiedzy i jej podział w ujęciu Nonaki i Takeuchiego.
2. Wymień podstawowe składniki wiedzy organizacyjnej.
3. Wymień fundamentalne zasady zarządzania wiedzą.
4. Przedstaw źródła przyrostu i ubytku wiedzy w organizacji.
5. Omów rodzaje zewnętrznych źródeł wiedzy.
6. Omów bariery i czynniki sprzyjające rozwojowi wiedzy.
7. Przedstaw pojęcie i cechy organizacji uczącej się według Senge.

## **3.3. Podejmowanie decyzji, władza i polityka w organizacjach**

### **3.3.1. Podejmowanie decyzji w organizacjach**

W środowisku każdej organizacji można wyróżnić grupy pracowników, których postawy i poglądy wywierają wpływ na zachowania innych. Grupą, którą z powodu znaczącego jej wpływu na całą organizację należałoby przede wszystkim wyróżnić, jest kadra kierownicza. To kierownicy swoimi decyzjami kształtują zachowania podwładnych, wzajemne stosunki czy rozwiązania organizacyjne.



Aby działania kierowników, mające doprowadzić do realizacji celów mogły być prowadzone, należy dysponować niezbędnymi zasobami. Zasoby będące do naszej dyspozycji mogą być użyte w różny sposób. O tym, jakie sposoby ich użycia są w danym przypadku możliwe, decydują warunki, w jakich działamy. Powstaje wtedy problem podjęcia decyzji. Należy mianowicie zdecydować, w jaki sposób zostaną użyte zasoby, lub też o tym, jaki zespół środków zostanie wybrany i użyty w działaniu prowadzącym do realizacji ustalonych celów.

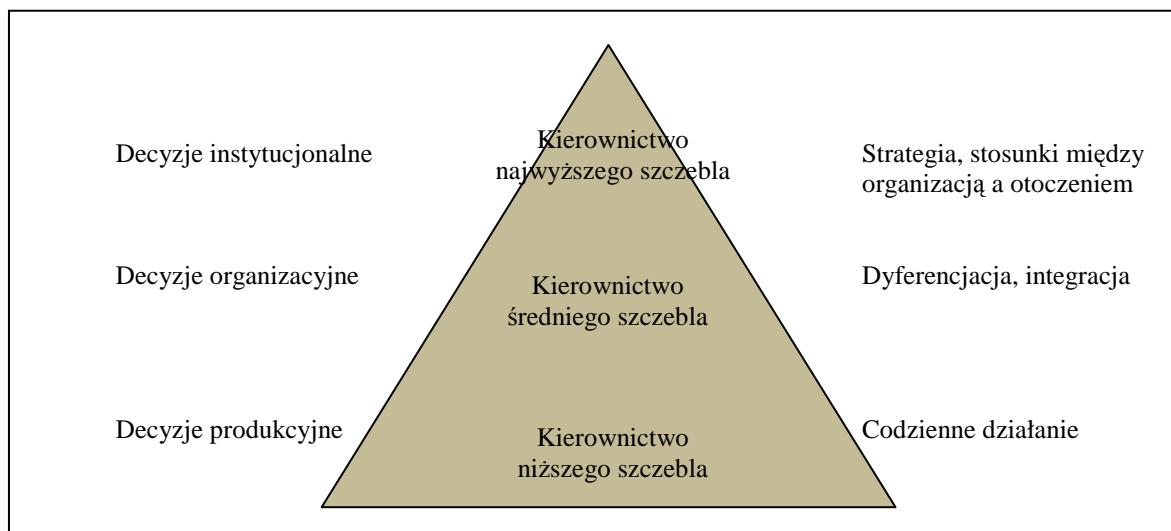
Decyzja „to świadomy, nielosowy wybór jednego z rozpoznawalnych i uznanych za możliwe wariantów przyszłej działalności. Podejmowanie decyzji natomiast to proces polegający na zbieraniu i przetwarzaniu informacji o przyszłym działaniu” [24, s. 50].

W literaturze przedmiotu takie rozumienie pojęcia „decyzji” i „procesu podejmowania decyzji” jest dość powszechne. Na przykład według J. Stonera „podejmowanie decyzji oznacza proces wyboru jakiegoś działania jako sposobu rozstrzygnięcia określonego problemu” [62, s.121]. Bardzo zbliżone definicje znajdziemy w pracach R.W. Griffina czy S.P. Robbinsa [18], [52].

Nie ma żadnej gwarancji, że kierownik zawsze podejmie właściwą decyzję. Jednakże stosując racjonalne, oparte na systematyczności podejścia, ma większą szansę znalezienia trafnych rozwiązań problemu. Stając przed problemem, warto zadać pytania typu:

- Czy łatwo można sobie poradzić z tym problemem?
- Czy problem może się sam rozwiązać?
- Czy to ja powinienem podjąć tę decyzję?
- Czy problem wykracza poza mój zakres władzy lub odpowiedzialności?

Odpowiedzi nie zawsze są proste i oczywiste, a ich skutki dla pracowników nie zawsze odpowiadają ich oczekiwaniom. Według M. Hatch podjęte decyzje kształtują i budują organizację i „w tym sensie na organizację można spojrzeć jak ośrodek podejmowania decyzji” [22, s. 270]. Zdaniem autorki, to na tym właśnie polega perspektywa właściwa teorii podejmowania decyzji w organizacji. Wszelkiego rodzaju decyzje, dotyczące różnych problemów podejmowane są w organizacji na wszystkich jej poziomach i we wszystkich jednostkach organizacyjnych (rys. 3.10).



Rys. 3.10. Podejmowanie decyzji w organizacji hierarchicznej

Źródło: [22, s. 270]

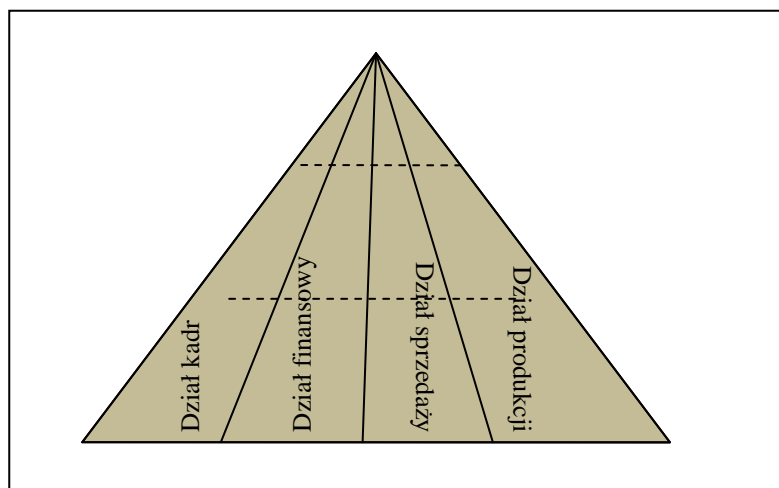
W tradycyjnie zarządzanych organizacjach podejmowanie decyzji podlega specjalizacji. Nic więc dziwnego, że dla każdego szczebla organizacyjnego (rys. 3.10) przypisane są inne możliwości decyzyjne [18], [22].

*Kierownicy najwyższego szczebla.* Stanowią niewielką grupę kadry kierowniczej, używają takich tytułów jak: prezes, wiceprezes, dyrektor naczelny. Kierownicy tego szczebla wyznaczają najważniejsze cele organizacji oraz strategię działania. Są również reprezentantami w kontaktach zewnętrznych. Podejmują najważniejsze decyzje w organizacji związane na przykład z wejściem na nowy rynek a także modernizacji.

*Kierownicy średniego szczebla.* Jest to najliczniejsza grupa kierowników w większości organizacji. Występują w tej grupie takie tytuły, jak kierownik zakładu, szef wydziału. Kierownicy tego szczebla odpowiadają głównie za realizację planów i polityki opracowanej na najwyższym szczeblu, jednocześnie nadzorują pracę kierowników na najniższym szczeblu. Są potrzebni w każdej organizacji, ponieważ łączą ze sobą wyższe i niższe szczeble w organizacji.

*Kierownicy niższego szczebla.* Osoby będące kierownikami niższego szczebla nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych. Mają takie tytuły, jak brygadzysta, nadzorca, kierownik biura. Są to osoby, których praca polega przede wszystkim na realizacji codziennych zadań produkcyjnych.

Z kolei w organizacjach o strukturach funkcjonalnych kierownicy pracują w różnych obszarach działalności. W każdej organizacji mogą to być osoby odpowiedzialne za marketing, finanse, eksploatację, zasoby ludzkie, administrację lub inne dziedziny (rys. 3.11.).



Rys. 3.11. Podejmowanie decyzji w organizacji funkcjonalnej  
Źródło: [22 s. 270]

*Kierownicy marketingu.* To osoby pracujące w dziedzinach związanych z marketingiem – zajmują się między innymi zdobywaniem klientów i konsumentów dla nabycia produktów, usług w danej organizacji. Dziedzina, w której funkcjonują, zajmuje się głównie rozwojem wyrobów, promocji oraz sprzedaży.

*Kierownicy finansów.* Są to kierownicy zajmujący się wyłącznie zasobami finansowymi w danej organizacji. Ważną dziedziną jest tutaj rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi oraz odpowiedzialność za inwestycje.

*Kierownicy eksploatacji (operacji).* Zajmują się głównie konstruowaniem systemów wytwarzających produkty i usługi organizacji, jak również zarządzaniem tymi systemami. Zakres ich obowiązków związany jest głównie z kontrolą produkcji, zapasów, kontrolą jakości, projektem zakładu oraz wyborem miejsca produkcji.

*Kierownicy zasobów ludzkich.* Są to przede wszystkim kierownicy działów kadry, osoby odpowiedzialne za zatrudnienie i rozwój pracowników. Planują zasoby ludzkie, zajmują się rekrutacją i doбором pracowników, szkoleniem i rozwojem kadry, systemem wynagrodzeń i premii, formułowaniem systemów wyników oraz zwolnieniami pracowników, którzy nie mają dobrych wyników w pracy i są niewydajni.

Oczywiste jest, że wraz ze zmianą struktury organizacyjnej inaczej przebiega proces podejmowania decyzji. Na przykład w strukturach dywizjonalnych podejmowanie decyzji przebiega zgodnie z podziałem organizacji na dywizje – wydziały i ich zainteresowania [22].

W miarę stopniowego odchodzenia od struktur uważanych za tradycyjne, taki podział zanika. „Badania nad organizacjami postindustrialnymi sugerują, że tego rodzaju

specjalizacja traci efektywność w takich pofragmentowanych i organicznych rodzajach organizacjach, jak sieci. joint ventures i porozumienia strategiczne” [22, s. 271].

Według M. Hatch początki teorii podejmowania decyzji w organizacjach związane są z pracą J. G. Marcha i H. A. Simona pt. *Organizations*, która ukazała się w 1958 r.



Herbert Alexander Simon (ur. 15.06.1916 w Milwaukee, Wisconsin, zm. 9.02. 2001 r. w Pittsburghu, Pensylwania) - ekonomista i socjolog amerykański, laureat nagrody Turinga (wraz z Allenem Newellem) w 1975 i Nagrody Nobla w 1978.

Był wieloletnim profesorem Carnegie-Mellon University w Pittsburghu. W pracy naukowej podejmował problematykę teorii organizacji oraz podejmowania decyzji ekonomicznych. Autor m.in.: *Administrative Behavior* (1947), *Teoria organizacji* (z J. G. Marchem, 1958, wydanie polskie 1964), *Essays on the Structure of Social Science Models* (1963), *Models of Discovery and Topics in the Methods of Science* (1977), *Models of Thought* (1979-1989, dwa tomy)

W 1978 otrzymał Nagrodę Nobla za przełomowe badania nad procesem podejmowania decyzji wewnątrz organizacji gospodarczych oraz teorią ich podejmowania.

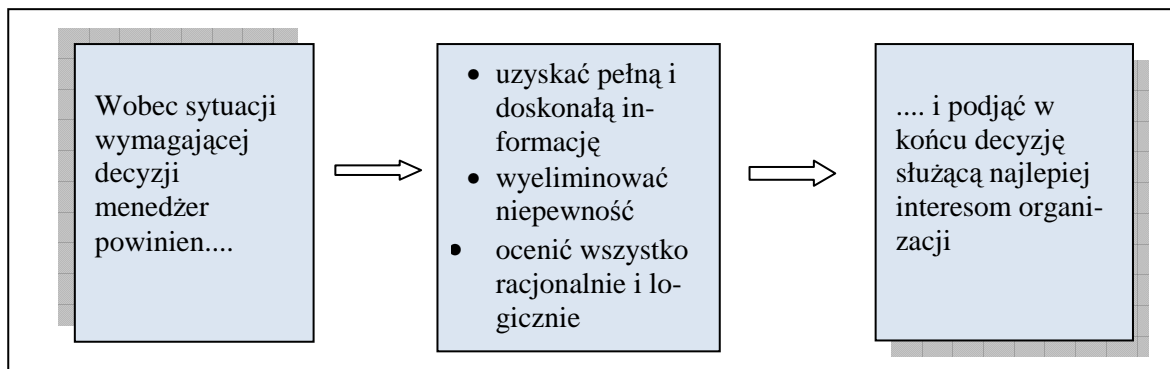
Kolejną pracą, która miała istotne znaczenie dla rozwoju teorii podejmowania decyzji w organizacjach, była *A Behavioral Theory of the Firm* autorstwa R. Cyerta i J. G. Marcha (1963). Prace te zakwestionowały tezę ekonomistów o racjonalności procesów podejmowania decyzji w organizacjach. Simon, March i Cyert w swoich badaniach empirycznych wykazali bowiem, że procesy podejmowania decyzji w organizacjach można uznać za racjonalne tylko przy bardzo ograniczonych warunkach<sup>51</sup>.

### **Racjonalny model procesu podejmowania decyzji**

Podejmowanie decyzji na ogół nie jest pojedynczym aktem, lecz efektem pewnego cyklicznego procesu. Rozwiązanie problemu decyzyjnego powstaje na drodze wiodącej od rozpoznania celów i uwarunkowań, poprzez wybór opisu problemu i metody właściwej dla tego opisu, do analizy rozwiązania otrzymanego za pomocą właściwej metody.

<sup>51</sup> Spór teoretyków teorii organizacji i ekonomistów wywarł tak istotny wpływ na rozwój myśli ekonomicznej, że doprowadził do powstania i rozwoju ekonomii behawioralnej [22].

Klasyczny model podejmowania decyzji jest podejściem normatywnym, sugerującym, w jaki sposób menedżer powinien podjąć decyzję.



Rys. 3.12. Klasyczny model podejmowania decyzji

Źródło: [18, s. 273]

To normatywne podejście do podejmowania decyzji, określające sposób, w jaki menedżerowie powinni podejmować decyzje. Zakłada logiczną i racjonalną naturę menedżerów oraz przyjmuje, że ich działania w sytuacjach problemowych najlepiej służą interesom organizacji [24].

Nic więc dziwnego, że w literaturze przedmiotu, w ujęciu tradycyjnej ekonomii, wyróżnia się racjonalne modele podejmowania decyzji, których proceduralne ujęcia „...pomagają się skoncentrować się na faktach i logice oraz uchronić przed nieuzasadnionymi założeniami i pułapkami” [24, s. 52].

Modele te, pomimo zauważalnych różnic np. dotyczących liczby etapów procesu, są do siebie zbliżone.

Na przykład według J. Stonera i Ch. Wankela racjonalny proces rozwiązywania problemów składa się z czterech etapów [62, s. 132]:

- Etap 1 - zbadać sytuację

Podstawowym zadaniem kierownika w tym etapie jest określenie czynników, które definiują problem lub które można będzie uwzględnić w przyszłym rozwiązaniu. Należy liczyć się z tym, że wystąpią przy tym nieporozumienia dotyczące rangi i złożoności analizowanych zjawisk. Ważne jest także, by definiując problem, łączyć to z celami organizacji. Identyfikacja celów podejmowanej decyzji i ustalenie kryteriów oceny jej skuteczności jest kolejnym zadaniem tego etapu. Kierownik musi ustalić, które elementy problemu musi rozwiązać, a które powinien starać się rozwiązać. Te rozwiązania, które odpowiadają celom organizacji, mogą być uważane za dobre. Znalezienie zadowolającego rozwiązania daje kierownikowi perspektywę jego wdrożenia. Zanim to jednak nastąpi, musi on grun-

townie zrozumieć źródła powstania problemu. Zadaniem kierownika jest więc także dogłębne ustalenie przyczyn zaistniałej sytuacji.

- Etap 2 - opracować warianty rozwiązań

Zadowolenie się pierwszym rozwiązaniem najczęściej przeszkadza w uzyskaniu najlepszego rozwiązania. Ważne jest więc, by w tym etapie nie oceniać przedwcześnie rozwiązań. Skorzystanie z technik twórczego rozwiązywania problemów – technik heurystycznych, które poprawiają możliwości opracowania wielu wariantów rozwiązań, zwiększa prawdopodobieństwo wyboru skutecznej decyzji.

- Etap 3 - ocenić warianty rozwiązań i wybrać najlepszy

Otrzymane rozwiązania należy poddać dalszej weryfikacji. Według autorów tego modelu skuteczność rozwiązań można mierzyć za pomocą dwóch kryteriów: realności danego wariantu z punktu widzenia celów i zasobów organizacji oraz w jakim stopniu przyczyni się on do rozwiązania problemu. Dlatego też każdy z wariantów rozwiązań należy ocenić z punktu widzenia celów i zasobów organizacji, jego konsekwencji dla organizacji, możliwości wdrożenia w aspekcie co się „musi” i co się „powinno”.

- Etap 4 - wdrożyć decyzję i śledzić jej wyniki

Nieumiejętne wdrożenie, nawet najlepszego rozwiązania, może być dysfunkcjonalne. Wdrożenie decyzji wymaga z reguły: pozyskania stosownych zasobów i ich umiejętnego rozdzielania, identyfikacji zagrożeń dla tego procesu i ich wyeliminowania, stosownych działań korekcyjnych i ewentualnego powtórzenia procesu, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Większość autorów wyróżnia bardziej rozbudowany proces racjonalnego podejmowania decyzji [24], [52]. Zestawienie przykładowych rozwiązań zawiera tab. 3.1.

Tab. 3.1. Racjonalny proces podejmowania decyzji w ujęciu różnych autorów

Etapy modelu	Szczegóły
Model M. Jo Hatch	
1. Określenie problemu	To określenie sytuacji problemowej i zebranie oraz analiza istotnych informacji. W ten sposób powstają ramy dla czynności podejmowania decyzji.
2. Sformułowanie i ocena możliwości	W tym etapie formułuje się i poszukuje rozwiązań problemu, nie przekreślając tych, które stanowią jego pozytywną bądź negatywną alternatywę.
3. Wybór jednej z możliwości	To szacowanie wartości rozwiązań na podstawie wcześniej określonych kryteriów.
4. Wdrożenie wybranej możliwości	To przystąpienie do czynności realizacyjnych wybranego rozwiązania.
6. Obserwowanie rezultatów	Dalsze obserwowanie rozwiązywanego problemu umożliwi ewentualną korektę stwierdzonych niedogodności.

Model M. Hopeja	
1. Rozpoznanie i zidentyfikowanie sytuacji	Jakiś bodziec wskazuje na konieczność podjęcia decyzji. Bodziec ten może być pozytywny lub negatywny.
2. Identyfikacja alternatywnych możliwości	Pożądane są zarówno możliwości oczywiste, jak i twórcze. Ogólnie biorąc, im ważniejsza decyzja, tym więcej wariantów należy podać.
3. Ocena wariantów	Każdy wariant podlega ocenie z punktu widzenia wykonalności, wystarczalności i następstw.
4. Wybór najlepszego wariantu	Należy ocenić wszystkie elementy sytuacji i wybrać wariant, który najlepiej pasuje do sytuacji i menedżera.
5. Wdrażanie wybranego wariantu	Wybrany wariant zostaje wdrożony w systemie organizacji.
6. Obserwacja wyników i ocena	W pewnej chwili menedżer powinien ocenić zakres, w jakim wariant wybrany w etapie 4. i wdrożony w etapie 5. sprawdza się w praktyce.
Model S. Robbinsa	
1. Zidentyfikowanie problemu	Problem jest wtedy, gdy istnieje różnica między stanem istniejącym a pożądanym stanem rzeczy
2. Określenie kryteriów decyzji	W tym etapie ustala się, co jest istotne przy podejmowaniu decyzji, a zatem interesy, wartości i osobiste preferencje
3. Ustalenie wagi kryteriów	To wskazanie, które z ustalonych kryteriów są ważniejsze, ustala się priorytety
4. Opracowanie możliwych rozwiązań	To generowanie różnych rozwiązań. Ważne stają się umiejętności twórczego rozwiązywania zadań
5. Ocenienie rozwiązań	To określanie wartości rozwiązań w odniesieniu do kryteriów. Jest to szukanie plusów i minusów rozwiązań
6. Obliczenie optymalnej decyzji	To wybór najlepszego rozwiązania. Metody postępowania są różne, np. za pomocą technik decyzyjnych

Źródło: [22, s. 272], [24, s. 52], [52, s. 138]

Według S. Robbinsa założenia modelu racjonalnego procesu podejmowania decyzji są następujące [52, s. 139]:

- *Zrozumiały problem.* Niezbędne staje się posiadanie informacji dotyczących problemu.
- *Opcje są znane.* Zakłada się, że decydent potrafi rozpoznać istotne kryteria, zestawić realne możliwości rozwiązań i oszacować możliwe konsekwencje.
- *Wyraźne preferencje.* Zakłada się możliwość wartościowania rozwiązań i kryteriów.
- *Niezmiennność preferencji.* Przyjęte kryteria i wagi są stałe w czasie.
- *Nie ma ograniczeń czasowych i kosztowych.* To założenie zwiększa możliwości decyzyjne.
- *Maksymalizacja wyniku.* Optymalny wybór oznacza wybór, który przyniesie najwyższą postrzeganą wartość.

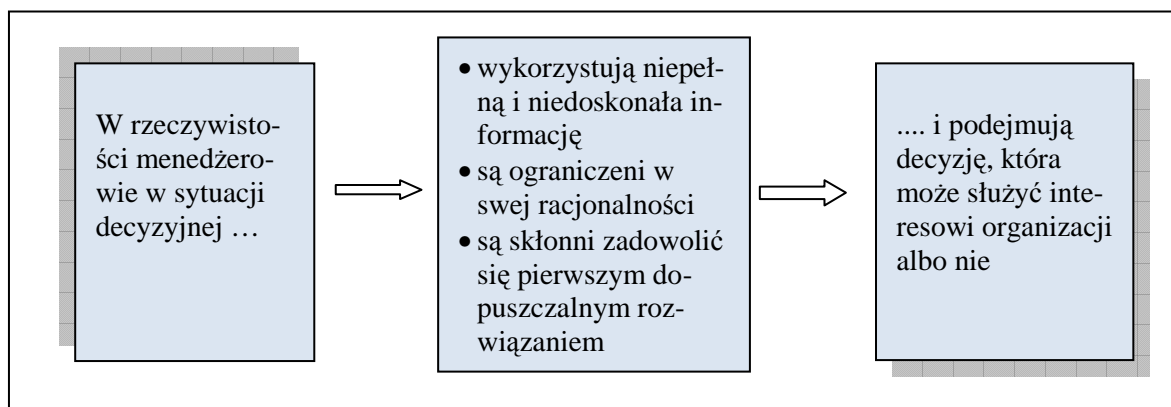
## Ograniczona racjonalność

Badania podjęte przez teoretyków organizacji, którzy zestawili rzeczywiste działania kierowników z ideałem w kształcie proponowanych modeli racjonalnego podejmowania decyzji wykazały, że w istocie występują ograniczenia tej racjonalności [22]:

- niedoskonałość i niepełność informacyjna,
- złożoność problemów,
- ludzkie możliwości przetwarzania informacji,
- czas przeznaczony na procesy podejmowania decyzji,
- sprzeczność wyboru osób podejmujących decyzje w odniesieniu do celów organizacji.

Ten zbiór ograniczeń H. Simon nazwał problemem ograniczonej racjonalności. Koncepcja tego laureata Nagrody Nobla wyrosła po części z jego sceptycyzmu wobec proponowanych przez ekonomistów normatywnych modeli podejmowania decyzji. Jego zdaniem modele te opierają się na koncepcji człowieka ekonomicznego, która ma tylko niewielkie oparcie w rzeczywistości, co potwierdziły jego badania. Człowieka ekonomicznego charakteryzuje działanie wyłącznie we własnym interesie, posiadanie pełnej informacji o problemie decyzyjnym, znajomość wszystkich możliwych rozwiązań problemu decyzyjnego (kierunków działania) i ich konsekwencji, dążenie do maksymalizacji użyteczności oraz zdolność uszeregowania kierunków działania według ich prawdopodobieństwa maksymalizowania wyników.

Zdaniem H.A. Simona sytuacja wygląda zupełnie inaczej, stąd działania jednostek nie są w pełni racjonalne, jak to sugeruje model człowieka ekonomicznego, lecz charakteryzuje je ograniczona racjonalność. To postępowanie współcześnie nazywa się modelem administracyjnym [18]. Postępowanie kierowników, typowe dla tego modelu obrazuje rys. 3.13.



Rys. 3.13. Administracyjny model podejmowania decyzji  
Źródło: [18, s. 280]



Model zakłada, że nie dysponuje się pełną informacją, ludzie nie zawsze są racjonalni. Ograniczenia są: subiektywne (np. kwalifikacje, cechy decydenta), obiektywne (prawidłowości funkcjonowania organizacji – strukturalne, poznawcze, motywacyjne, kompetencyjne). Etapy podejmowania decyzji nie muszą być w pełni zrealizowane, a zadawaliśmy się z reguły pierwszą decyzją, spełniającą pewien minimalny standard wystarczalności [24], [64].

Ujęcie o ograniczonej racjonalności zakłada, że podejmując decyzje, jednostki dysponują zbyt skromnymi informacjami, są na ogół w stanie rozważyć tylko ograniczoną liczbę kierunków działania pomimo dużej złożoności oraz tempa zmian i często wybierają pierwszy kierunek działania, który spełnia jakieś minimalne kryteria, rezygnując z poszukiwania kierunku najlepszego. Występują także różnice w postrzeganiu celów organizacji, którym towarzyszy zgoda lub nie, co do porozumienia w sprawie celów i wartości. W takich warunkach trudno jest zatem mówić o racjonalności wyboru [22].

Według H. Simona to właśnie czynnik niezgody stanowi podstawowy czynnik decydujący o tym, jakiego rodzaju proces podejmowania decyzji w danej sytuacji się wyłoni. Zgodzie z reguły odpowiadać będzie wzrost racjonalności decydowania, a niezgodzie jej spadek. Zgoda ta, zdaniem autora, ma wiele „twarzy”, a tymi, które były w centrum zainteresowania badaczy, była (za: [22]):

- 1) niezgoda w sprawie tego, jakie cele nam przyświecają i do jakie problemy należy rozwiązywać (jaki obrać kierunek);
- 2) niezgoda dotycząca wiedzy, jak te cele osiągnąć.

Na tych dwóch „twarzach” niezgody powstała macierz charakteryzująca sytuacje podejmowania decyzji autorstwa J. Thompsona (rys. 3.14).

		ZGODA I NIEZGODA W ZAKRESIE CELÓW LUB OKREŚLENIA PROBLEMU	
		zgoda	niezgoda
ZGODA I NIEZGODA W ZAKRESIE METOD	zgoda	Model racjonalny	Model koalicji
	niezgoda	Model prób i błędów	Model kosza na śmieci

Rys. 3.14. Macierz podejmowania decyzji wg J. Thompsona  
Źródło: [22, s. 274]

- Racionalny proces podejmowania decyzji

Zgoda w sprawie celów i natury problemu oraz w kwestii wyboru metod osiągnięcia celu sprawia, że występują warunki do działania według etapów racjonalnego procesu podejmowania decyzji, opisanego wcześniej.

- Proces podejmowania decyzji metodą prób i błędów

Z macierzy Thompsona wynika, że w organizacji występują też sytuacje zgody w zakresie celów lub określenia problemów (natury spraw do załatwienia), ale niezgody w aspekcie sposobu ich osiągnięcia czy rozwiązania problemu. Z taką sytuacją mamy do czynienia w organizacji wielokrotnie, gdy wiemy, co robić, ale nie wiemy jak. W sytuacji braku informacji – niepewności i złożoności problemu – niejednoznaczności, która przyjmuje wysokie wartości, decydujemy się na sposób rozwiązania, którego nie jesteśmy pewni. Takie postępowanie nazywa się metodą prób i błędów<sup>52</sup>.

Bardzo często, w przypadku podejmowania decyzji w sposób opisywany tym modelem, osoba podejmując działania o ograniczonym zasięgu organizacyjnym zachowuje się ostrożnie. Dopiero z czasem, gdy zmniejszeniu ulega stopień niepewności odpowiadający temu zachowaniu, działania te łączą się w pełne rozwiązanie bądź plan działania. *„Co więcej, ponieważ znajdowanie i ocenianie informacji na temat wszystkich możliwych alternatyw jest w takich warunkach niemożliwe (np. z powodu ograniczonej racjonalności), osoby podejmujące decyzje, które nie zgadzają się na jakiś kierunek działania, często zadowolają się zdobywaniem informacji wystarczających do przeprowadzania ograniczonych porównań między opcjami, z których większość to jedynie „kroczki” naprzód względem decyzji poprzedniej”* [22, s. 275]. Stosowanie tego modelu prowadzi jednak do sukcesywnego, wzajemnego dostosowywania się. Takie działanie nazywa się polityką „małych kroczków”, „odgryzania czegoś małymi kęsami”, systematycznego obmacywania czy poszukiwania rozwiązań zadowolających, a nie optymalnych. Nie zmienia to jednak oceny, że model ten jest bardziej realistyczny w przedstawionych uwarunkowaniach, niż model racjonalny [64].

- Model koalicji

Czasami, zgodnie z macierzą Thompsona, występuje niezgoda w aspekcie celów, do których należy dążyć w organizacji (przy zgodzie na stosowane metody). Sytuacja ta ma miejsce zwłaszcza wtedy, gdy w przypadku współistnienia wielu celów w organizacji o sprzecznych podstawach, w organizacji dochodzi do „gry” o zasoby i władzę, pojawiają się

---

<sup>52</sup> Model ten w dużej mierze odpowiada założeniom modelu politycznego C. Lindbloma (modelu inkrementalizmu „rozłącznego”) [64, s. 459].

konflikty i sprzeczności. Modelem decyzyjnym jest wtedy model koalicji, w którym zakłada się potrzebę szukania kompromisów, podejmowania działań o charakterze politycznym. Zawiązywanie koalicji, wywieranie wpływu, konflikty i podstępny – to stałe zjawiska występujące w tej politycznej grze.

Model polega więc na tym, że jednostki łączą swe interesy, ustępując w spornych sprawach, proponują rozwiązania przynoszące korzyści ogółowi. Powstała koalicja interesów porównuje swoje uzyskane możliwości z siłą oddziaływania innych grup i jeśli ocena ta jest negatywna, proces poszukiwania kolejnych grup wspólnych interesów, ewoluowania (czasami rewolucji) celów i zakładania nowej koalicji trwa dalej.

Warto zauważyć, że towarzysząca modelowi niejednoznaczność skłania do poszukiwania rozwiązań godzących różne cele (interesy). Trudno jest nie oprzeć się wrażeniu, że chociaż może to oznaczać załamanie się zdrowych praktyk, to jednak osiągnięte kompromisy stają się rozsądną podstawą do decydowania [22], [64].

- Model kosza na śmieci

Model kosza na śmieci jest autorstwa J. Marcha, M. Cohena i J. Olsena. Opisuje on organizacyjne decydowanie jako proces złożony, dynamiczny i burzliwy, a nie płynny i racjonalny (niezgoda zarówno w aspekcie celów, jak i stosowanych metod). Z modelu kosza na śmieci wynika, że cele, technologia i uczestnictwo w procesach decyzyjnych w organizacjach są niejasne, niepewne i podlegają szybkim zmianom. Chodzi na przykład o to, że w organizacjach trudno jest znaleźć zestaw celów, który odpowiadałby wymogom spójności i kompletności. Na ogół organizacje funkcjonują, opierając się na celach niespójnych i słabo zdefiniowanych. Zdarza się też, że członkowie organizacji nie rozumieją jej procesów i podejmowanych działań, a łączności między nimi, komórkami i jednostkami organizacyjnymi prawie nie ma. Równie często jest tak, że nie jest jasne, kto ma podjąć decyzję i kogo ma ona dotyczyć. Co więcej, uczestnictwo w organizacji, jak i w miejscach, w których zapadają decyzje (rady, komisje, komitety itd.), jest płynne: pracownicy przychodzą i odchodzą. Także sytuacje, kiedy od organizacji oczekuje się decyzji, są płynne: pojawiają się one i znikają. Wreszcie, w procesach decyzyjnych występuje znacznie więcej wewnętrznej aktywności politycznej, niż się powszechnie sądzi. Podejmowanie decyzji ma charakter losowy, ale sama decyzja jest świadomym aktem wyboru [22].

Elementy niezbędne do podjęcia decyzji: problemy, rozwiązania, uczestnicy oraz sytuacje sprzyjające dokonaniu wyboru zmieniają się wraz z czasem i są stosunkowo niezależne. Kompozycja tych elementów jest przypadkowa i nieuporządkowana, tak jak odpadki w koszu na śmieci (stąd nazwa modelu). Dokładniej jest tak, że te cztery elementy

kształtowane są w organizacji przez jej strukturę społeczną. Według autorów modelu nie ma on zastąpić innych spojrzeń na podejmowanie decyzji, a jedynie je uzupełnić, co oznacza, że nie traktują go jako model, który wyjaśnia wszystkie decyzje i sytuacje decyzyjne (ich model wcale nie oznacza, że we wszystkich procesach decyzyjnych panuje bałagan i chaos). Niemniej jednak na występowanie modelu w organizacjach wskazuje chociażby istnienie zjawiska przypadkowości w organizacji z założenia zobiektywizowanej i sformalizowanej, jaką jest administracja publiczna [64].

### **Dynamiczne spojrzenie na podejmowanie decyzji**

Każdy z modeli podejmowania decyzji może wystąpić w każdej organizacji i to jednocześnie. Nakazuje to rozumieć organizację, jako system procesów podejmowania decyzji (perspektywa modernistyczna), jako kulturę, w której podejmowanie decyzji jest symbolem władzy (perspektywa symboliczno-interpretująca) oraz jako kolaż decyzji podjętych w przeszłości i wpływających na współczesność (perspektywa postmodernistyczna) [22]. W każdym z tych perspektyw dynamiczne spojrzenie na podejmowanie decyzji „...ujmuje wszystkie procesy decyzyjne jako środki służące pokonywaniu niepewności i niejednoznaczności, które polegają na tworzeniu i przetwarzaniu organizacji” [22, s. 277].

Oczywiście, do danego problemu wykorzystuje się taki model, który odpowiada danej sytuacji, stosownie do potrzeb. Na przykład, gdy decyzja ma pokonać niepewność, procesy decyzyjne zmieniają się z procesów stosownych dla modelu kosza na śmieci czy prób i błędów na koalicyjny czy racjonalny. Natomiast, gdy decyzja dotyczy pokonania niejednoznaczności, modele kosza na śmieci czy koalicji zmieniają się na procesy o charakterze metody prób i błędów czy racjonalnym. Ponieważ w organizacji sytuacje charakteryzujące się niepewnością i niejednoznacznością występują ciągle, to stosowanie przedstawionych modeli podejmowania decyzji również trwa nieprzerwanie.

### **Irracjonalność podejmowania decyzji w organizacji**

Według szwedzkiego naukowca N. Brunssona, to nie decyzje (obiekty czysto poznawcze) powinny być w centrum zainteresowania menedżerów, lecz ich działanie: „*Racjonalne decyzje nie zawsze służą jako dobra podstawa właściwego i udanego działania*” (za: [22, s. 278]). Autor wzywa zatem do racjonalności działania.

Działanie w organizacji nie zależy tylko od podjętej decyzji. Zdaniem N. Brunssona na przykład działanie zależy od motywacji (chęci wniesienia własnego wkładu) i od zdecydowania (tj. publicznej aprobaty), które z kolei wymagają pozytywnych oczekiwań.

Autor przekonuje, że poprawne wdrożenie decyzji (a nie poprawna decyzja) dopiero gwarantuje skuteczne działanie organizacji [22].

Na podstawie analizy racjonalności działania autor ten przedstawia propozycje działań, które w gruncie rzeczy są przeciwne modelowi racjonalnemu w podejmowaniu decyzji. Osoby podejmujące decyzje powinny [22, s. 279]:

1. Zbadać parę możliwości, a najlepiej będzie, jeśli tylko jedna z nich będzie miała szansę na przyjęcie (zapropionowanie możliwości *nie* do przyjęcia ułatwia podjęcie decyzji o zaakceptowaniu możliwości preferowanej, co ma pozytywny wpływ na oczekiwanie sukcesu, motywację i gotowość do działania).
2. Przedstawić jedynie pozytywne następstwa wyróżnionej możliwości (co zmniejsza zwątpienie, wzmacnia oczekiwanie sukcesu i rodzi zapał, i gotowość do realizacji tej możliwości).
3. Unikać formułowania celów na zapas, a jako kryteria podejmowania decyzji przedstawić przewidywane następstwa preferowanej możliwości (co wzmacnia motywację i zdecydowanie na realizację wybranej alternatywy).

Te trzy kroki autor nazywa irracjonalnością decyzyjną i choć nie porzuca w pełni racjonalności decyzyjnej, to podejmowanie decyzji ogranicza do sytuacji „...w których korzyści, jakie można uzyskać dzięki motywacji i zdecydowaniu są niewielkie, np. wtedy, gdy dane działania są doniosłe, mniej skomplikowane i nastawione na krótki okres” (za: [22, s. 280]).

### 3.3.2. Władza i polityka

W organizacji raczej rzadko występują warunki umożliwiające zastosowanie modelu racjonalnego podejmowaniu decyzji, a zdecydowanie częściej modeli ograniczonej racjonalności. Oznacza to, że w sytuacji zgody i niezgody decyzyjnej (macierz Thompsona) proces ten jest bardzo wrażliwy na wpływy władzy organizacyjnej i polityki realizowanej w organizacji. Można tu zacytować słowa J. Pfeffera, według którego „*Polityka w organizacjach polega na podejmowaniu tych działań, które mają na celu zdobycie, powiększenie bądź korzystanie z władzy i innych zasobów w celu osiągnięcia własnych celów w sytuacji, gdy występuje niepewność czy niezgoda w kwestii decyzji*” (za: [22, s. 280]).

Perspektywa polityczna traktuje organizację jako przestrzeń, w której tkwią różnice interesów (różnice pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, różne spojrzenia na problem itp.), a każda decyzja jest swoistą okazją do negocjacji bądź renegocjacji wielu posunięć politycznych składających się na organizację [22].

Pierwsze polityczne teorie organizacji koncentrowały się na relacjach pomiędzy władzą, a hierarchią autorytetu niezbędnego do jej sprawowania.

Właśnie możliwość oddziaływania, wynikająca z autorytetu kierownika, przyjęto nazywać „*władzą organizacyjną*”, a pogląd głoszący, że władza ta, choć może wynikać z różnych źródeł, jest nieodłącznym atrybutem wszelkiego kierowania, jest w naukach o organizacji i zarządzaniu powszechnie akceptowany.

„*Władza, zgodnie z określeniem Maxa Webera, może być definiowana jako szansa, by w określonym społecznym stosunku wcielić w życie własną wolę, niezależnie od możliwego oporu*” (za: [61, s. 408]).

Według R. Dahla „*władza oznacza zdolność wywierania przez jednostkę A wpływu na zachowania jednostki B w taki sposób, żeby B zrobiła coś, czego w innym wypadku by nie zrobiła*” (za:[52, s. 266]. Wpływ ten to „... *działania lub przykłady, które pośrednio lub bezpośrednio powodują zmianę w zachowaniu albo postawach innej osoby lub grupy. [...] Władza to możliwość wywierania wpływu*” [62, s. 257]

Definicja R. Dahla wskazuje, że dla skuteczności oddziaływań kierowniczych - sprawowania jakiegokolwiek władzy w organizacji (bez względu na jej źródło) nieodzowne jest uzyskanie ze strony kierowanych niezbędnej aprobaty. Zatem relacja władzy to zawsze relacja dwustronna, wzajemna, ale nigdy nierównoważna. Władza istnieje w tych relacjach, a nigdy w samych podmiotach (za: [22, s. 281]).

Analiza źródeł i stosunków władzy pozwala wyodrębnić trzy czynniki tworzące podstawę do sprawowania władzy [30, s. 204]:

- 1) *kompetencje formalne* – tytułem do kierowania jest władztwo, czyli *imperium*; kierowanie przybiera formę administrowania, a także rządzenia, nadzoru lub dowodzenia w zależności od rodzaju organizacji, typu organu władzy oraz form i środków jego ingerencji w funkcjonowanie organizacji, określonych przez normy prawne lub zwyczajowe;
- 2) *kompetencje materialne* – tytułem jest władanie zasobami warunkującymi funkcjonowanie organizacji lub faktyczne dysponowanie tymi zasobami, czyli *dominium*; kierowanie przybiera formę zarządzania;
- 3) *kompetencje intelektualne* – tytułem do kierowania jest autorytet osobisty, czyli *prestiz*, który wynika z takich jego cech osobowościowych, jak intelekt i morale, profesjonalna wiedza i umiejętność jej praktycznego spożytkowania, twórcza aktywność i elastyczność w działaniu, znajomość życia i umiejętności współżycia; kierowanie przybiera formę przywództwa.

W rzeczywistości możliwość posiadania władzy organizacyjnej może wynikać także z kilku innych, a często i równoczesnych „podstaw”, z których jeden ma jednak znaczenie dominujące. W konkretnych sytuacjach kierujący jest albo w przeważającym stopniu zwierzchnikiem, ale po części także zarządzającym i niekiedy też przywódcą, albo jest on głównie zarządzającym i niekiedy też przywódcą, albo jest przywódcą "liderem", dla którego inne kompetencje są uzupełniającym tytułem do kierowania.

Fundamentalny wkład do teorii źródeł władzy w organizacji wniósł w początkach bieżącego stulecia Max Weber, który wyodrębnił trzy idealne typy władzy [31, s. 385]: charyzmatyczną, tradycyjną i racjonalną (legalną). Współcześnie najbardziej znane są klasyfikacje typów władzy Frencha i Revena [61, s. 408], [62, s. 259]:

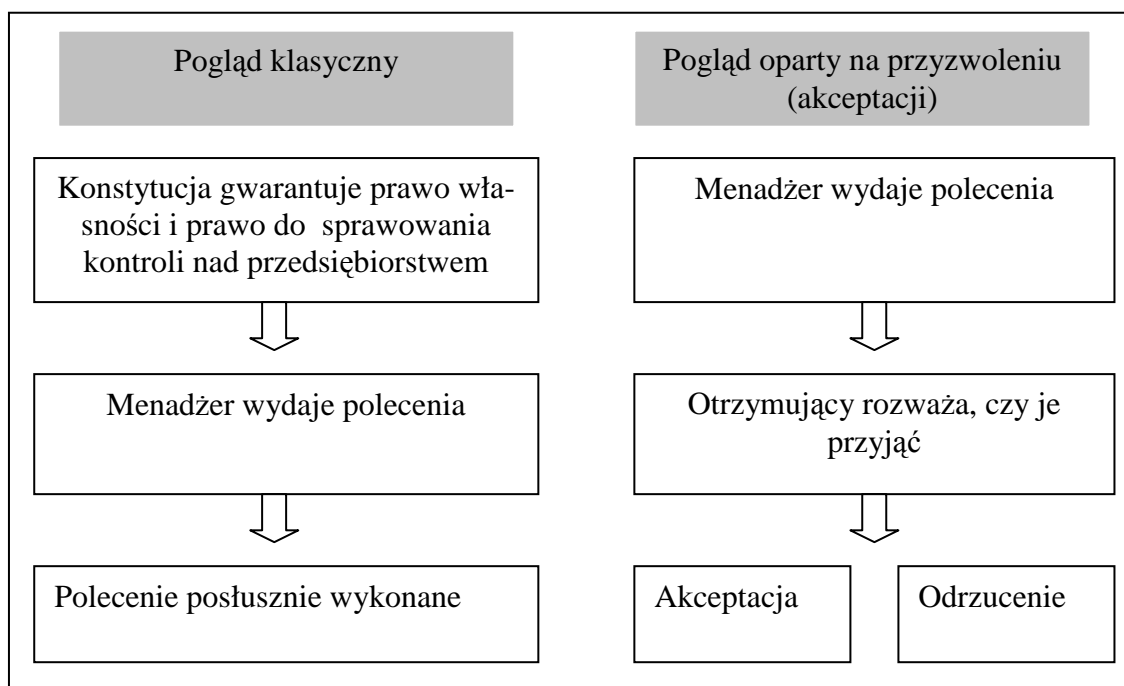
1. Władza oparta na nagradzaniu.
2. Władza oparta na przymusie.
3. Władza oparta na identyfikacji.
4. Władza oparta na wiedzy i zdolnościach.
5. Władza oparta na legitymacji.

Wszystkie podstawy władzy razem wzięte determinują zakres władzy. Hierarchicznie ukształtowana organizacja „zabezpiecza” swoje kadry na poszczególnych poziomach władzy w formalne podstawy władzy (władza oparta na przymusie, nagradzaniu, legitymacji). Jednakże w coraz większym stopniu podstawy te są bezużyteczne, gdy dochodzi do rozwiązywania złożonych problemów. W sytuacjach tych coraz większy wpływ w organizacjach będzie miała władza kompetentnych ekspertów i władza odniesienia [69 s.214].

### **Władza a autorytet**

Struktura organizacji (hierarchia i centralizacja) wskazuje, kto rządzi najważniejszymi zasobami organizacji i podejmuje kluczowe dla niej decyzje. Struktura jest tu narzędziem kierowania i to z niej wynika prawomocny autorytet pozwalający na sprawowanie władzy w organizacji.

Autorytet jest więc jedną z podstaw władzy w organizacji, którą dosyć trudno odróżnić od innych, zwłaszcza podstaw formalnych. Ważne jest jednak, że autorytet jest tam, gdzie jest on zarówno akceptowany, jak i oczekiwany (por. podrozdział 2.2). Warto zauważyć, że istnieją dwa odmienne poglądy na źródło autorytetu formalnego w organizacjach: pogląd klasyczny i pogląd oparty na założeniu przyzwolenia, akceptacji (rys. 3.15).



Rys. 3.15. Dwa poglądy na autorytet formalny

Źródło : [52, s. 343]

Klasyczny pogląd na autorytet formalny zakłada, że władza zaczyna się na jakimś bardzo wysokim poziomie, a następnie zgodnie z prawem jest przekazywana w dół ze szczebla na szczebel. Według klasycznego poglądu kierownictwo w organizacji jest upoważnione do wydawania poleceń zgodnie z prawem, a podwładni mają obowiązek ich wykonania. Członkowie społeczeństwa, godząc się na przestrzeganie konstytucji, uznają prawa innych osób do posiadania prywatnej własności, a tym samym do posiadania przedsiębiorstw i do opracowania nad nimi kontroli. Przez wstąpienie do organizacji i pozostawanie w niej, a zatem legitymizacji autorytetu, podwładni akceptują władzę właścicieli lub ich przedstawicieli i tym samym mają obowiązek posłuszeństwa wobec poleceń zgodnych z prawem.

Według drugiego poglądu na źródło autorytetu formalnego, założenie przyzwolenia, podstawę autorytetu widzi się raczej u tego, na kogo wywiera się wpływ, niż u tego, kto go wywiera. Pogląd ten ma źródło w spostrzeżeniu, że nie wszystkie zgodne z prawem przepisy lub polecenia wykonywane są we wszystkich okolicznościach. Osoba otrzymująca polecenie decyduje, czy ma się podporządkować, czy nie. W dużej mierze podział władzy krystalizuje się więc w wyniku oczekiwań dotyczących zachowań osób sprawujących władzę w organizacji. Bernard, zdecydowany zwolennik teorii przyzwolenia, zdefiniował warunki, w których człowiek podporządkuje się władzy wyższej. Człowiek może uznać i uznać polecenie za obowiązujące jedynie wtedy, gdy jednocześnie są spełnione cztery warunki [52, s.342-344]:

1) jeżeli jest w stanie zrozumieć polecenie i rozumie je,



- 2) jeżeli uzna, że nie jest ono niezgodne z celami organizacji,
- 3) jeżeli jest zgodne z całością jego osobistych interesów,
- 4) jeżeli pod względem fizycznym i umysłowym jest w stanie je wykonać.

Redystrybucja tej postaci autorytetu formalnego jest zatem znacznie trudniejsza w organizacji, gdyż to wartości i oczekiwania decydują o interpretacji rzeczywistości organizacyjnej, a na dodatek interpretacja ta dotyczy wszystkich w organizacji.

Ważną cechą różniącą autorytet od innych podstaw władzy w organizacji są niższe koszty jego wykorzystania. Kierownik, którego władza wzmocniona jest jego autorytetem, przede wszystkim korzysta z zasobów wiedzy, oczywiście podejmuje też zobowiązania czy ponosi dodatkowe wydatki w zamian za poparcie w danej sprawie. Wydane zasoby muszą być uzupełnione, powstaje nacisk na pozyskanie dodatkowej wiedzy, a przez to, że autorytet kierownika jest akceptowany i oczekiwany, wzrasta jego rola w organizacji.

Autorytetu nie należy łączyć z władzą opartą na przymusie. Według D. Knightsa i J. Roberta, kiedy kierownik korzysta z prawa do karania, to następuje załamanie jego autorytetu: *„Przez władzę »opartą na autorytecie« rozumiem takie okoliczności, w których jednostki dobrowolnie i bez sprzeciwu akceptują rady i kierownictwo innych, a nie przeciwstawiają się i nie starają się wymknąć próbom nadzorowania ich działań”* (za: [22, s. 283]). To uznanie oznacza trwanie autorytetu, nie można go narzucić czy mieć w oderwaniu od innych. To stosunek o charakterze moralnym i stosunku zaufania.

### **Symbole władzy i autorytetu**

Bardzo często autorytet postrzegany jest poprzez symbole uzyskiwane w organizacji przez pracowników w drodze ich „gry” politycznej. Symbole wyrażają stosunek do określonych zjawisk, są łatwo dostrzegalne, a jednostki mogą nabywać symbole autorytetu bez autentycznego posiadania go. Za najważniejsze uważa się [51]<sup>53</sup>:

- symbolikę architektoniczną – rozplanowane biura, wystrój wnętrz, organizacja parkingów, dekoracje, rodzaj mebli, telefonów itp.;
- symbole fizyczne – sposób ubierania się, standard wyglądu np. ozdoby, fryzury, makijaż, odznaki, identyfikatory;
- symbole statusu (pozycji społecznej) – prawo do zwracania się po imieniu, do używania tytułów naukowych czy służbowych oraz korzystanie z wielu innych przywilejów.

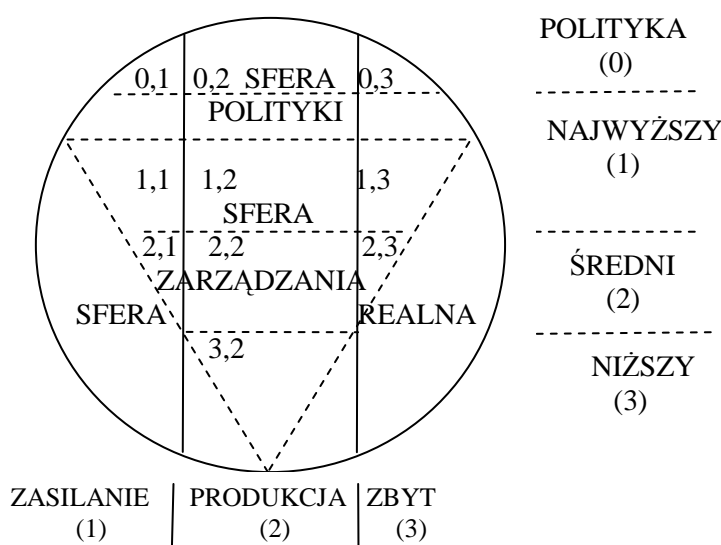
<sup>53</sup> Według Połczyńskiego można wyróżnić 6 kategorii symbolu statusu: tytuł zajmowanej pozycji, wyposażenie biura, przestrzeń biura, posiadanie prywatnej sekretarki, przywileje służbowe, prestiż pozycji (za: [51, s. 89]).

W organizacjach występuje walka o symbole, „...równie wielka, a czasami nawet i większa niż konkurencja o prawdziwy autorytet, który symbole te przedstawiają” [22, s. 283]. Zrozumienie symboli to jakby zrozumienie władzy w organizacji. Symbole bowiem pozwalają zauważyć, kto tak naprawdę ma w organizacji władzę.

### 3.3.3. Polityczne teorie organizacji

Według M. Hopeja problemem bardzo istotnym zarówno dla teorii, jak i praktyki zarządzania jest relacja pomiędzy polityką społeczną i gospodarczą organizacji, a zarządzaniem. Według Hopeja „Cały problem sprowadza się więc do wyodrębnienia w organizacji gospodarczej sfery polityki i sfery zarządzania oraz organu sprawującego politykę (techniczną, ekonomiczną, społeczną i inną) i organu realizującego tę politykę, a następnie do ustalenia właściwych relacji pomiędzy tymi organami” [2, s. 82].

Model organizacji z zaznaczonymi sferami polityki i zarządzania przedstawiono na rys. 3.16.



Rys. 3.16. Model sfer organizacji społeczno-gospodarczej  
Źródło: [2, s. 83]

Pole objęte okręgiem na rysunku przedstawia sferę realną (produkcyjną), a trójkąt – sferę zarządzania. Wycinek koła nad trójkątem obrazuje sferę polityki organizacji.

Przez sferę polityki rozumie się [2]:

- 1) wytyczanie strategicznych zamierzeń organizacji;
- 2) formułowanie celów organizacji – zwłaszcza na dłuższe okresy;
- 3) określanie generalnych założeń dotyczących sposobów działania zmierzających do realizacji określonych w planie celów;

- 4) ustalenia dotyczące podstawowych rozwiązań w systemie zarządzania (np. statut organizacji, system motywacyjny) oraz przesądzające o losach organizacji jako całości;
- 5) decyzje dotyczące podziału dochodu, przesądzające o sytuacji organizacji i jej pracowników w przyszłości.

Przedstawione założenia dotyczące polityki organizacji wskazują wyraźnie, że określanie głównych kierunków i strategii działania należy do domeny polityki, a nie zarządzania [2].

Polityka sprawowana jest przede wszystkim na poziomie jednostek organizacyjnych i całej organizacji. Nie oznacza to jednak, że nie można mówić o polityce na poziomie jednostki. W tym przypadku polityka służy sposobom powiększania wpływów kierowników nad innymi podmiotami w organizacji<sup>54</sup>. Jednak zdecydowanie większą wagę w teorii organizacji przykłada się do zagadnień polityki na poziomie organizacji [22].

Według M. Hatch do politycznych teorii organizacji można zaliczyć [22]:

- teorię uwarunkowań strategicznych,
- teorię zależności od zasobów,
- ukryte oblicza władzy,
- krytykę władzy.

### **Teoria uwarunkowań strategicznych**

Według tej teorii władza stanowi pochodną zdolności do dostarczania tego, co jest cenne dla organizacji, a co można uzyskać za pośrednictwem konkretnego podmiotu społecznego [22]. Tymi oczekiwanymi, cennymi dobrami są na przykład: wysoka wydajność, cenne umiejętności lub rzadkie zasoby. Jednym z najważniejszych dóbr jest zapewne zdolność chronienia przed niepewnością pozostałych podmiotów w organizacji. Jest to, zdaniem Pfeffera, podstawowe zadanie czy też działanie w organizacji (za: [22]).

Michel Crozier w swoich badaniach dotyczących władzy w organizacji odkrył, że w badanej fabryce papierosów wielką władzę posiadali konserwatorzy naprawiający maszyny. Swoje umiejętności, których nie przekazywali innym, w zbiurokratyzowanej organizacji (działała ona z wykorzystaniem wysoce zrutynizowanej technologii i w stabilnym otoczeniu) wykorzystali do wygrywania swoich egoistycznych interesów, np. do możliwości samodzielnego organizowania swej pracy (za: [22]).

---

<sup>54</sup> W tym przypadku polityka służy zarówno uzyskiwaniu władzy (np. przez uzależnianie innych, walkę z niepewnościami w imieniu innych, budowanie sieci osobistych powiązań i pogłębianie wiedzy specjalistycznej), jak i używanie władzy (do kontroli przepływu informacji, kontroli prac, kontroli kryteriów podejmowania decyzji itp.) [22, s. 284].

Inni badacze organizacji, D. Hickson i C.R. Hinings, zauważyli, że to nie sama niepewność daje władzę, a raczej umiejętność radzenia sobie ze źródłami niepewności. Wskazali trzy strategie radzenia sobie z niepewnością (za: [22, s. 286]):

- 1) zapobieganie – uprzedzanie niepewności;
- 2) prognozowanie – dostarczanie informacji;
- 3) absorpcja – podejmowanie działań po fakcie w celu zapobieżenia negatywnym skutkom dla pozostałych jednostek organizacji.

Według autorów teorii, „*radzenie sobie z niepewnością powoduje różnice we władzy tylko wtedy, gdy zadanie dominującej jednostki organizacyjnej znajduje się w centrum działań organizacji, i gdy działania skierowane przeciwko niepewności może wykonać tylko ta dominująca jednostka (tj. gdy są one nie do zastąpienia)*” [22, s. 286].

Teorię nazwano teorią uwarunkowań strategicznych dlatego, że pozwala przewidywać, które podmioty w danych uwarunkowaniach będą dysponować w organizacji największą władzą.

### **Teoria zależności od zasobów**

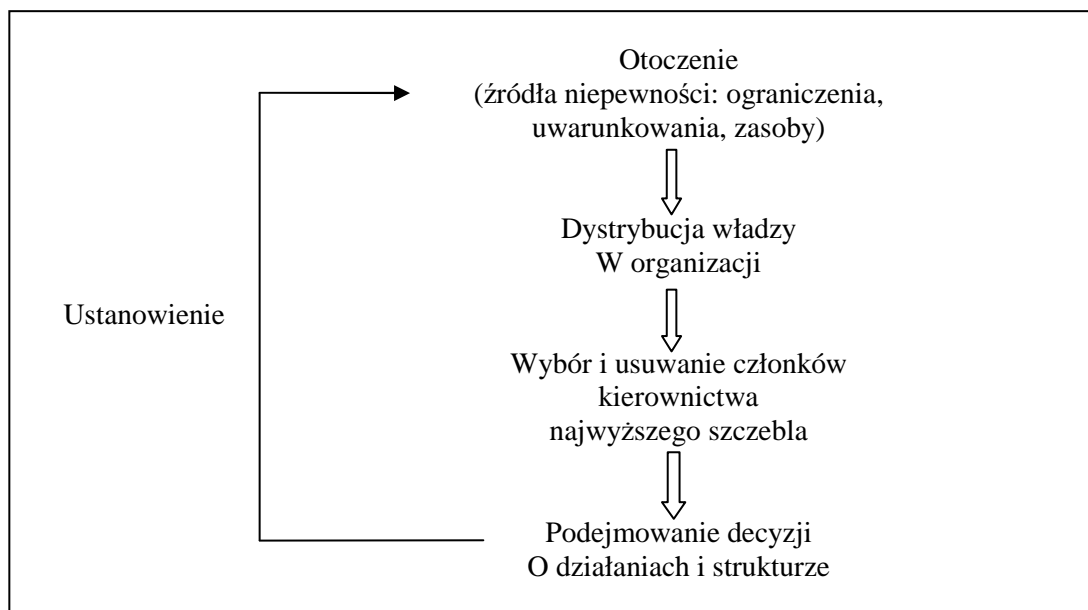
Teoria ta rozszerza teorię uwarunkowań strategicznych o wyjaśnienia dotyczące wpływów otoczenia realizowanych za pośrednictwem procesów politycznych na działania organizacji.

W teorii *zależności od zasobów* (podrozdział 1.3) przyjmuje się, że organizacjami rządzi ich otoczenie, a wpływ otoczenia na organizację jest w dużej mierze wypadkową jej zapotrzebowania na niezbędne do przetrwania i rozwoju zasoby. Otoczenie sprawuje kontrolę nad zasobami, a wytwarzane przez te potrzeby uzależnienie daje otoczeniu władzę, którą wykorzystuje się do stawiania organizacji żądań w odniesieniu do takich kwestii, jak konkurencyjne ceny, pożądane towary i usługi, efektywne struktury i procesy organizacyjne.

Zgodnie z teorią uwarunkowań strategicznych wskazane ograniczenia ze strony otoczenia organizacji wywołują niepewność, której trzeba zaradzić. Umiejętność radzenia sobie z tą niepewnością stanowi czytelną podstawę do sprawowania władzy wewnątrz organizacji. Jest więc tak, że „*Dystrybucja elementów uzależniających w otoczeniu rodzi zatem dystrybucję okazji do uzyskania władzy, co wpływa na dystrybucję władzy w organizacji*” [22, s. 287].

Jeśli dystrybucja władzy odpowiadającej tej teorii uzyskuje w organizacji legitymizację, to oznacza, że władza przekształca się w autorytet związany ze stanowiskiem (sta-

nowisko otrzymujemy dzięki dystrybucji tej władzy). Dalszym krokiem będzie już koncentracja na decyzjach i działaniach, które dotyczą otoczenia (rys. 3.17).



Rys. 3.17. Następstwa teorii zależności od zasobów dla dystrybucji władzy w organizacji  
Źródło: [22, s. 287]

Interesujące jest, że wewnętrzne procesy polityczne występują jakby niezależnie od warunków otoczenia. Władza bowiem, zgodnie z oceną autorów teorii uzależnienia od zasobów, to tylko jedna z ważnych zmiennych wkraczających między otoczenie a organizację. Podział władzy następuje zgodnie z teorią, ale jest jako dystrybucja „...możliwości kierowania niepewnością, realizowana na różne sposoby, przez rozmaite podmioty gospodarcze. Dystrybucja władzy wyjaśnia następnie rezultaty procesów obsady stanowisk, w których władza niektórych menedżerów podlega legitymizacji w postaci autorytetu, a władza pozostałych podlega delegitymizacji” [22, s. 287].

### Ukryte oblicza władzy

Tradycyjne badania władzy i polityki w organizacjach są w głównej mierze ukierunkowane na przedstawienie tego, kto tą władzę posiada – jest to podejście socjologiczne, lub na określenie, jak doszło do konkretnej decyzji – jest podejście nauk politycznych [22].

Politologowie, P. Bacharach i M. Baratz, uważają, że te dwa podejścia służą także do ukrywania spraw będących „tabu”, o których się w organizacji nie mówi. Piszą: „Władzę wykorzystuje się oczywiście wtedy, gdy A uczestniczy w podejmowaniu decyzji mających wpływ na B. Lecz władzę wykorzystuje się także wtedy, gdy A oddaje swe siły tworzeniu bądź umacnianiu społecznych oraz politycznych wartości i praktyk instytucjonalnych,

*które ograniczają zakres procesów publicznych tak, iż w publicznej debacie uwzględniają one tylko te kwestie, które są stosunkowo niegroźne dla A”* (za: [22, s. 288]).

W cytowanym fragmencie możemy dostrzec dwa oblicza władzy. Pierwsze zauważamy, gdy bezpośrednio i jawnie wykorzystujemy władzę do realizacji swych celów – A wpływa na B. Drugie oblicze, nie zawsze dostrzegane, ujawnia się w tym, co nie jest przedmiotem otwartej dyskusji lub w sposób pośredni. Dotyczy świadomej lub nieświadomej próby tworzenia, lub zachowania barier w samym procesie politycznym.

Na przykład w organizacjach o ścisłej hierarchii celowo pomija się w relacjach społecznych kwestie rzekomo nieistotne z punktu widzenia jej działalności. W gruncie rzeczy oznacza to ogromny nacisk na zyskowość i wydajność (w organizacjach gospodarczych) lub na realizację zadań (np. w organizacjach militarnych). Przez wiele lat organizacje celowo „zapominały” o sprawach, często fundamentalnych dla ich pracowników (np. opieka nad dzieckiem czy nawet ograniczenie praw o charakterze podstawowym).

### **Krytyka władzy**

Zmiana w podejściu do władzy i polityki w organizacji widoczna jest także w coraz powszechniejszej krytyce dotychczasowych sposobów jej legitymizacji i usprawiedliwiania. Idea racjonalności jest już tu niewystarczająca, choćby z potrzeb społecznej odpowiedzialności współczesnych organizacji. Jeszcze dalej poszły feministki, które przekonują, że władzę wykorzystuje się do marginalizacji osób jej pozbawionej. *„Postmodernistyczne hasło, aby „dać głos milczeniu”, stanowi kontratak skierowany przeciwko tym, których interesom służy tłumienie marginalizowanych punktów widzenia”* [22, s. 289]. Władza oznacza w rzeczywistości znacznie więcej, nie tylko jako „narzędzie” dominacji i podporządkowania, ale także może być stosowane do działania pojedynczego (np. do każdej czynności twórczej). Z tego punktu widzenia władza jest zdolnością przekształcania, zdolnością „podmiotów do realizacji swej woli” [22].

Jedno z podstawowych założeń zastosowania teorii feministycznej możemy odnaleźć w analizie relacji różnych grup społecznych w organizacji.

#### *Polityka płci w organizacjach*

Etyka, moralność i prawo nakazują, aby kobiety i mężczyźni traktowani byli jednako w procesach pracy. *„Feministyczne socjalistki zastosowały pojęcie podziału pracy po to, aby wskazać, że siła robocza jest podzielona na płci w taki sam sposób, jak na właścicieli i wytwórców”* [22, s. 291].

W organizacjach możemy się spotkać z różnicami w sposobie wynagrodzeń za pracę. Mężczyźni zazwyczaj mają wyższe zarobki, występuje niższa ocena kobiet jako pra-

owników, a także kobiety mają ograniczone szanse awansu. Na całym świecie powszechny jest system patriarchalny, w którym polityka i władza spoczywa w rękach mężczyzn. Pomimo tego, że częściej niż w ubiegłych latach można spotkać kobiety na wyższych stanowiskach, to niestety do równouprawnienia płci na rynku pracy jeszcze daleko. Problem kobiet wynika także z ich atrakcyjności. Jest ona ich atutem, ale także i przekleństwem, gdyż w wielu sytuacjach muszą niejednokrotnie udowadniać, że mają wiele więcej do powiedzenia i zrobienia, niż tylko to, jak wyglądają. W literaturze ograniczenia, które uniemożliwiają kobietom zrobienie kariery, w świecie zdominowanym przez mężczyzn, określane są mianem „szklanego sufitu”. Termin ten oznacza niewidoczne bariery, które stoją na drodze kobiet, chcących piąć się po szczeblach kariery zawodowej i osiągnąć sukces.

Ograniczony dostęp kobiet do zatrudnienia spowodowany jest zjawiskiem zwanym segregacją zawodową, która polega na przyjmowaniu kobiet w ograniczonej liczbie zawodów. Kobiety źle postrzegane są w zawodach na wysokich stanowiskach, ponieważ uważa się, że kierują się w głównej mierze emocjami i odczuciami, a nie do końca kompetencją i brawurą. Kobiety niedoceniane są już na starcie, muszą włożyć wiele trudu i cierpliwości, aby osiągnąć wymarzone stanowisko.

Najbardziej uwidoczniła się dyskryminacja kobiet posiadających rodzinę, wówczas gdy konkuruje z mężczyzną o takim samym statusie rodzinnym. Rynek pracy zdominowany jest głównie przez mężczyzn, dlatego też pożądanymi cechami podwładnego są cechy typowo męskie. Wielokrotnie kobiety są niedoceniane, ponieważ są mniej agresywne, dominujące, natomiast bardziej nastawione na stosunki międzyludzkie oraz budowanie pozytywnych relacji, mówiąc prościej, są bardziej emocjonalne. Preferencja męskich cech na rynku pracy wywołuje zmniejszenie wartości kobiet jako pracowników. Niedocenywanie płci żeńskiej powoduje nieefektywne wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów ludzkich na rynku, a także degradację niemalże połowy aktywnej zawodowo populacji.

Feministki dążą do zmiany takiego stanu rzeczy sposobami politycznymi, np. [22, s. 292]:

- dawanie głosu kobietom w celu wyrażania feministycznych punktów widzenia,
- zniszczenie zuniformizowanych wyobrażeń o przeżywaniu świata po to, aby umożliwić wielość nie tylko płciową, ale także rasową i klasową,
- refleksja nad własnymi praktykami badawczymi i pisarskimi.

#### *Polityka wieku*

W organizacjach występuje także krytyka władzy ze względu na różnicowanie pracowników zależnie od ich wieku. Uwidacznia się ona w dwóch aspektach. Wystawiani na

próbę są młodzi, nowi pracownicy. Są oni tzw. „chłopcami na posyłki”, aż do momentu, gdy zaaklimatyzują się i poznają w pełni ze swoimi obowiązkami. Jednak o wiele częściej można spotkać się z dyskryminacją osób starszych [14]. Menedżerowie nie są przychylnie nastawieni do zatrudniania takich osób. Uważają, że mają oni pewne, nie do końca wymagane i dobrze odbierane nawyki z poprzednich miejsc pracy, że są przez swój wiek obciążone ryzykiem ze względu na niższą mobilność, posiadają już o wiele mniejszą zdolność uczenia się, mniejszą dyspozycyjność, a także mają podwyższoną podatność na choroby. Obawy te są bezpodstawne, osoba starsza posiada wiele atutów, a jednym z nich i to najważniejszym jest doświadczenie, z którego korzyści czerpać mogą młodszy pracownicy.

### **Pytania kontrolne**

---

1. Zdefiniuj pojęcie decyzji i przedstaw schemat podejmowania decyzji w organizacji hierarchicznej.
2. Omów racjonalny proces podejmowania decyzji.
3. Na czym polega ograniczona racjonalność w podejmowaniu decyzji.
4. Zdefiniuj pojęcie władzy w organizacji i przedstaw jej związek z autorytetem kierownika.
5. Co stanowi sferę polityki w organizacji.
6. Wymień polityczne teorie organizacji i jedną omów.
7. Na czym polega „krytyka władzy” w politycznych teoriach organizacji.



## 4. PODEJŚCIE DYNAMICZNE DO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

### 4. 1. Współczesne koncepcje zarządzania organizacją

#### 4.1.1. Zmiany w organizacji i uczenie się nowym paradygmatem działania organizacji

Pojęcie paradygmatu wprowadził, zastosował w wielu zakresach znaczeniowych i upowszechnił T.S. Kuhn (za:[30]). W potocznym sensie oznacza ono „...*typowy przykład lub model do wykorzystania lub wzorowania się*” [59, s. 226]. Termin pochodzi od greckiego *parádeigma* i oznacza wzorzec, model (również w rozumieniu założenia, założeń). Może więc mieć zakres znaczeniowy wąski (sensu stricte, jako doniosłe, powszechnie uznane osiągnięcie naukowe, rozwiązanie problemu) lub szeroki (sensu largo, gdy dotyczy zmiennego historycznie wymiaru ogólnofilozoficznego tzw. zbioru dyscyplinarnej/dziedzinowej danej nauki, zespołu charakterystycznych przekonań, uprzedzeń, przeświadczeń, symbolicznych uogólnień itp.), dotyczący charakteru i struktury pewnych bytów [74, s.99].

Monika Kostera podkreśla, że „*dla Kuhna paradygmaty są ogólnymi sposobami widzenia świata, dyktującymi, jaki rodzaj pracy naukowej powinien być podejmowany i jakie wyniki są akceptowalne w danej epoce i w danym miejscu*” [27, s.32]. W każdej epoce występują paradygmaty podziemne będące w opozycji oraz dominujące. Te ostatnie wyznaczają granice normalnej nauki, która jednak nie potrafi uporać się z całą złożonością i zmiennością rzeczywistości. Co pewien czas pojawiają się bowiem takie problemy, których rozwiązanie jest niemożliwe w ramach dominującego paradygmatu. Wtedy stary paradygmat musi ustąpić miejsca nowemu i gdy ten zostanie uznany za dominujący, znów będzie podstawą normalnej nauki i cykl powtórzy się [27].

Jeszcze prościej interpretuje pojęcie paradygmatu P.F. Drucker, według którego „*podstawowe założenia dotyczące rzeczywistości są paradygmatami nauk społecznych, takich jak np. zarządzanie. Zazwyczaj podświadomie są przyjmowane przez naukowców, autorów książek i publikacji, nauczycieli i praktyków w tej dziedzinie i wprowadzane do uprawianej dyscypliny w postaci różnych sformułowań*” [14, s.111].

Leszek Krzyżanowski, dokonując swoistej syntezy rozważań T. S. Kuhna, podaje, że „*paradygmat, czyli „zespół charakterystycznych przekonań i uprzedzeń” jakiejś wspólnoty*

badanej, jej robocze „instrumentarium”, stanowi historycznie zmienny consensus omnium tej grupy, umożliwiającą postęp wiedzy o badanym przez nią fragmencie rzeczywistości, niewracanie do kwestii już raz ustalonych, rozwiązywanie na jego gruncie kolejno pojawiających się problemów”[30, s.233].

Można zatem, nie rozszerzając rozważań, uważać, że zmiany paradygmatów są nieuniknione i w dużej mierze wynikają z innego punktu widzenia i rozumienia otaczającej nas rzeczywistości.

W teorii organizacji godna uwagi jest macierz paradygmatów zaproponowana przez M. Kostere (na podstawie prac G. Burella i G. Morgana). Zorientowana jest ona według dwóch wymiarów: założeń związanych z nauką oraz ze społeczeństwem (rys. 4.1).

Wymiar założeń dotyczących społeczeństwa	Funkcjonalistyczny	Strukturalistyczny
	Interpretatywny	Humanistyczny
Wymiar założeń dotyczących nauki		

Rys. 4.1. Macierz paradygmatów według M. Kostery  
źródło: [27, s. 33]

*Paradygmat funkcjonalistyczny* oparty jest na założeniu, że społeczeństwo istnieje obiektywnie jako byt konkretny i realny. Funkcjoniści rozpatrują zjawiska społeczne przez pryzmat ich konsekwencji dla funkcjonowania innych obszarów aktywności społecznej, instytucji lub społeczeństwa jako całości. Nauka powinna zgodnie z tym paradygmatem dążyć do obiektywizmu i wolności od wartościowania. Badacz powinien zachować dystans w stosunku do badanych zjawisk, dzięki zastosowaniu właściwej metody.

*Paradygmat interpretatywny* zawiera założenie, iż rzeczywistość (w tym społeczna) jest niestabilna i względna. Rzeczywistość społeczna nie ma charakteru konkretnego, nie istnieje w sposób obiektywny, lecz jest intersubiektywnym towarem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym. Nauka zaś jest zbiorem gier językowych, opartych na pojęciach i regułach, które skonstruowane są przez używających język (ponieważ nadajemy światu sens i interpretujemy go przez język).

*Paradygmat strukturalistyczny* zakłada istnienie materialnej rzeczywistości społecznej, którą można zbadać i opisać. Badacz jest realnym więźniem społecznej rzeczywistości i poszukuje sposobów przewyciężenia ograniczeń i poznania prawdy. Poszukuje także sposobów uwolnienia się spod dominacji grup uprzywilejowanych, sposobów możliwych w ramach istniejących mechanizmów społecznych i historycznych.

*Paradygmat humanistyczny* zakłada, że społeczeństwo nie jest konkretnym bytem. Naukowiec jest więc uwięziony w nierealnym świecie i winien demaskować fałszywe pułapki zbiorowej świadomości.

*„W założeniu powyższe paradygmaty nie łączą się, choć jest możliwa synergia ich oddziaływania. G. Morgan wnioskował, iż różne paradygmaty przyczyniają się m.in. do uświadomienia sobie złożoności i niejednoznaczności społecznego zjawiska, jakim jest organizacja”* [74, s. 100].

Analizując literaturę przedmiotu nie można oprzeć się tezie o zmianie istniejących paradygmatów dotyczących organizacji. We współczesnej rzeczywistości coraz wyraźniej odchodzi się od stabilnych organizacji hierarchicznych, o wyraźnych podziałach ilościowo-strukturalnych. Nowe organizacje stają się bytami o złożonych poziomach i relacjach, bardziej sieciowymi i wirtualnymi, ciągle przeobrażającymi się i wchodzącymi w nowe obszary, w których generuje się wiedzę. Naukowiec nie jest już bezstronnym badaczem, a staje się pracownikiem wiedzy rozumiejącym i świadomie przeobrażającym otoczenie, funkcjonującym w ramach procesu stawania się wolnym profesjonalistą [27], [74]. Obserwuje się zatem znaczący wzrost indywidualizmu, a dotychczasowy podział świata na biednych i bogatych zostanie zastąpiony podziałem na wykształconych i niewykształconych. Granica ta nie musi się wcale pokrywać z granicami państw.

Ewolucja funkcji personalnej we współczesnych organizacjach zawiera szereg charakterystycznych wątków związanych ze zmianą paradygmatów zarządzania. Do nich można zaliczyć zrewidowane podejście nurtu strukturalno-funkcjonalistycznego paradygmatu polegające na tym, że można ustalić parametry najlepszej struktury przestrzeni organizacji hierarchicznej. Możliwe bowiem okazało się generowanie czy to struktur składających się z eklektycznie<sup>55</sup> dobranych fragmentów, czy też przestrzeni sieciowych i wirtualnych. W praktyce oznaczało to m.in., iż szereg procedur jest porządkowanych na wielu różnych poziomach według kryteriów problemowo-operacyjnych. W tych organizacjach wzrosła rola wiedzy i przedsiębiorczości pracownika. Wiedza staje się istotnym źródłem

---

<sup>55</sup> Eklektyzm to łączenie w jedną, zwykle niespójną całość teorii, koncepcji, tez i pojęć z różnych systemów filozoficznych i ideologicznych [58, s. 521].

władzy i zarazem czytelną podstawą bycia przywódcą w nowym wydaniu – liderem grupy zadaniowej. Maleje zatem tzw. dystans władzy, rośnie zaś znaczenie działań strategicznych, komunikowania, kultury organizacyjnej i etyki [27].

Według Z. Antczaka, systematyzując czynniki tworzące nowy paradygmat nauk o zarządzaniu, należy wskazać następujące zjawiska (za: [74, s. 103]):

- Procesy globalizacji przyczyniają się do tego, iż dana organizacja, przy całej jej złożoności form prawno-organizacyjnych, respektując wytyczoną strategię działania, z jednej strony dąży do zachowania operacyjno-kosztowej samodzielności, a z drugiej – poszukuje możliwości wsparcia większych organizacji. Organizacja ta często balansuje na granicy stabilnej nierównowagi, a działając, może eksploatować rynkowe nisze na wielu poziomach: lokalnym, regionu, całego kraju, wielo czy ponadnarodowym, globalnym.
- Przestrzeń organizacyjna może przybierać strukturę organizacji globalnej, często wielopoziomowej sieci z licznymi elementami wirtualnymi i wieloma koordynatorami regionalno-produktowymi. W takiej organizacji jej wewnętrzna struktura będzie dostosowana do warunków, w jakich funkcjonuje.
- Rośnie znaczenie słabych, miękkich sygnałów i oddziaływań, bez których funkcjonowanie złożonych struktur staje się niemożliwe: szeroko rozumianego komunikowania, zaufania, systemów wartości, etyki, wiedzy i umiejętności zbiorowego uczenia się organizacji, jednoczesnego dzielenia się jej pewnymi fragmentami, a zachowywania innych tylko dla siebie (wiedza niejawna; zmiana kapitału wiedzy z jednej strony odgrywa coraz większą rolę w budowaniu przewagi organizacji, a z drugiej – ciągle istnieją poważne trudności w jej mierzeniu), kultury organizacyjnej (wielu menadżerów i specjalistów funkcjonuje jednocześnie przynajmniej w dwóch kulturach organizacyjnych – lokalnej i sieciowej).

Przedstawione zmiany paradygmatu pokazują nam, że tak naprawdę nie ma jednego odpowiedniego sposobu zarządzania organizacją. To co było skuteczne wczoraj, dziś może nie mieć żadnego znaczenia. Trzeba zatem ciągle się uczyć, przeobrażać i reagować na zmiany, a trwanie przy starych rozwiązaniach może oznaczać jedynie nieuchronną stagnację i upadek.

Zmiany paradygmatu w dużej mierze przyczyniają się do pojawienia się nowych zjawisk w organizacjach. Problemom związanym ze zjawiskiem rosnącej złożoności otoczenia nowa organizacja przeciwstawia przestrzeń o pozornie uproszczonej strukturze, albowiem relacje scalające jej elementy są wysoce złożone i coraz częściej nieprzewidy-

walne czy obdarzone ryzykiem. Działanie menedżera oraz pracowników w takiej przestrzeni wymaga wielu nowych i coraz to wyższych kwalifikacji, a także rozumienia zmieniających się reguł funkcjonowania. Nic więc dziwnego, że „*nowoczesne organizacje czynią duże postępy w kierunku pielęgnowania innowacji, umiejscowienia wiedzy ludzkiej jako kluczowego składnika rozwoju ich aktywności w kreowaniu banków wiedzy, użytych m.in. dla skrócenia czasu uczenia się*”[19, s. 287]. Zachowania przedsiębiorcze, przewoźnienie czy autorytet kadry kierowniczej zaczynają być w coraz to wyższym stopniu oparte na niematerialnych wartościach i systemach wartości. Dominujący paradygmat – maksymalizacja zysku i maksymalizacja wartości organizacji – doprowadziła do pojawienia się alternatyw łączących troskę o zyski z troską o ludzi. „*Menedżer może więc: a) pamiętając, że sam jest częścią systemu i winien się zmieniać; b) dysponując narzędziami na kontinuum pomiędzy podejściem instrumentalnym/ przedmiotowym a humanistycznym/ podmiotowym – tak operować relacjami, by w danych warunkach funkcjonować w przedziale względnej równowagi (np. osiągając cele przedsiębiorstwa jak jego rozwój, zysk, a jednocześnie inwestując w pracowników czy stwarzając im stabilne warunki funkcjonowania)*”[74, s. 104].

#### **4.1.2. Nowoczesne koncepcje zarządzania – przesłanki wprowadzania, ewolucyjny bądź rewolucyjny charakter zmian w organizacji**

Ewolucyjny rozwój nauki o organizacji i zarządzaniu, w tym nauki o organizacji, sprawia, że kierownicy systematycznie otrzymują i jak zapewne można uważać, wciąż będą otrzymywać dla potrzeb zarządzania wiele różnorodnych koncepcji, podejść i metod. Na ten fakt zwraca uwagę wielu autorów [25], [47], [55].

Na przykład nowoczesne pojmowanie przywództwa wpłynęło na rozpowszechnienie się licznych, partycypacyjnych technik, metod i koncepcji zarządzania opartych na dużej samodzielności pracowników [55]. Na ten sam czynnik wskazuje także A. Chauvet, którego zdaniem można łączyć stosowane koncepcje ze zmianami w zarządzaniu organizacjami: „*...na początku XX wieku przedsiębiorstwo ograniczało się do wykorzystywania metod, które funkcjonowały jako maszyny i które nie wymagały udziału grupy ludzi ani twórczego myślenia, aby zaproponować rozwiązania. Wraz z metodami partycypacyjnymi przedsiębiorstwo odkryło siłę inwencji i myślenia ludzi w terenie. Organizacja pracy jest pojmowana coraz bardziej jako miejsce kompetencji społecznych. Początkowe metody organizatorów są tym samym zastępowane metodami partycypacyjnymi.*” [8, s.19]

Pojawiające się koncepcje, mniej lub bardziej zoperacjonalizowane, poddane weryfikacji praktyki gospodarczej albo upowszechniają się, albo poddawane są dalszym „obróbkom”, by powrócić w lepszych postaciach. W rezultacie, w organizacjach poszerza się instrumentarium dostępne dla ich menedżerów [47].

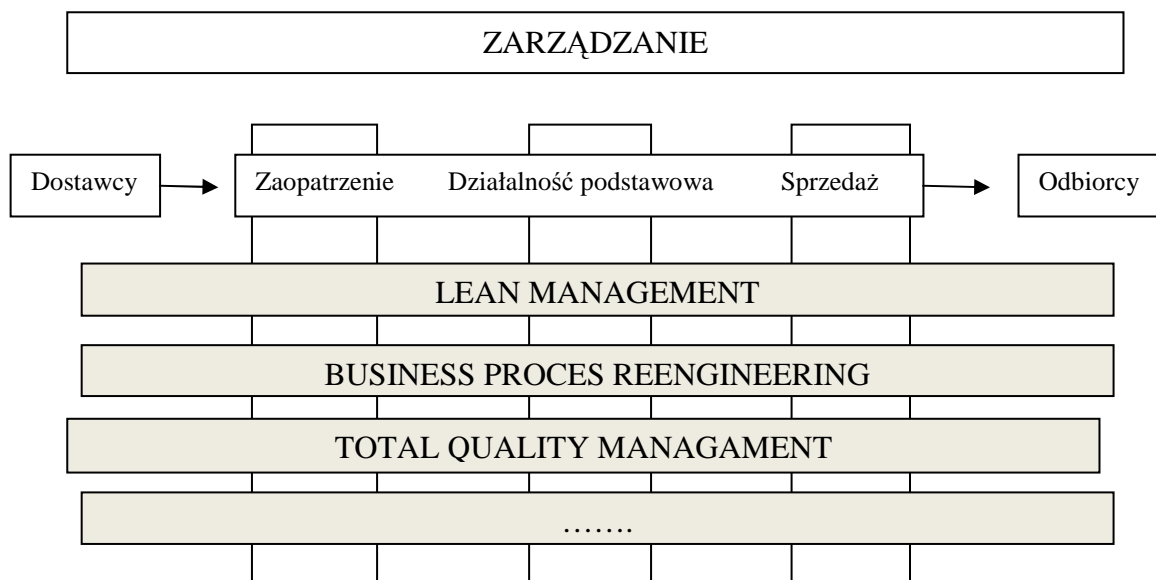
Według J. Lichtarskiego *„fundamentalnym założeniem nowych koncepcji (podejść) jest odchodzenie od dotychczasowego sposobu rozwiązywania problemów, tj. głównie ich podział na mniejsze części (fragmentaryzację), na rzecz myślenia (widzenia) całościowego, przekrojowego. Podział zadań na fragmenty pozornie tylko czyni te złożone zadania łatwiejszymi do wykonania; okazuje się bowiem, że za brak identyfikacji wzajemnych zależności i ostatecznych, całościowych skutków działania płaci się określone koszty”* [47, s. 255].

Taki procesowy sposób myślenia w organizacji już skutkuje odejściem od dotychczas używanych struktur funkcjonalnych. Organizacje z tradycyjnie rozumianym podziałem pracy, hierarchiczną strukturą, wysoką formalizacją i centralizacją zarządzania, nie są dostosowane do wzrastającej złożoności i zmienności otoczenia. Nie sprzyja to także przedsiębiorczości i kreatywności, a mówienie o organizacji „wiedzy” w odniesieniu to tych rozwiązań jest dalekie od rzeczywistości.

Coraz wyraźniejsza dominacja stosunków horyzontalnych (poziomych), kooperacyjnych, nad stosunkami hierarchicznymi oznacza porzucenie „starych” sposobów zarządzania. Dzisiejsze organizacje potrzebują wiedzy, twórczości i doświadczenia od wszystkich pracowników oraz takich koncepcji, które temu odpowiadają. Zmiana ta wynika ze spłaszczania się struktur organizacyjnych (eliminacji pośrednich szczebli) i wycofywania się kierownictwa naczelnego z interwencji o charakterze operacyjnym, ale częściowo i strategicznym. Pracownicy stają się bardziej samodzielni wraz ze osłabieniem więzi hierarchicznych. We współczesnych strukturach (np. sieciowych) dominują relacje poziome. Szeregowi pracownicy podejmują decyzje, bo takie są aktualne wymogi, a na konsultacje z kierownikiem nie ma czasu. Ciężar odpowiedzialności za podjęte decyzje rozkłada się zarówno na pracowników, jak i na kierowników.

Zmiany są kolejnym, ważnym paradygmatem działania organizacji. Bez umiejętności dostosowania się organizacji do zmiennych warunków funkcjonowania trudno jest mówić o przetrwaniu i rozwoju.

Nieodzowne staje się wdrożenie „myślenia procesowego” takiego, w których powiązane ze sobą czynności swym przebiegiem przecinają rozwiązania strukturalne danej organizacji. Przedstawia to rysunek 4.2.



Rys. 4.2. Poprzeczny charakter nowoczesnych koncepcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [47, s. 256]

W rezultacie w zarządzaniu organizacją wykorzystuje się wiele różnych, uzupełniających się wzajemnie koncepcji. Można wręcz twierdzić, że kadra kierownicza współczesnych organizacji posługuje się „magametodami”, które nieustannie ewoluują, rodzą się, rozwijają i kojarzą w najrozmaitszych konfiguracjach. Dzisiaj w tej roli występują metody, które pojawiły się stosunkowo niedawno. Kazimierz Zimniewicz do współczesnych (nowych, nowoczesnych, najważniejszych dzisiaj – tak się je określa) metod zalicza: reengineering, lean management, organizację uczącą się, benchmarking, outsourcing, time based management, wirtualną organizację [73].

#### 4.1.3. Prezentacja wybranych koncepcji zarządzania organizacją

##### Reengineering

Reengineering – prawidłowa nazwa Business Proces Reengineering, a ściślej BPR. Niektórzy mówili - Reengineering jest modą, ale modą, która doprowadziła do poważnych zmian w przedsiębiorstwach.

Przez wiele ostatnich lat kierownicy usiłowali poprawiać funkcjonowanie swoich przedsiębiorstw. Stosowano nowe metody, ludzi wysyłano na modne szkolenia. Efekty były mizerne. Kiedy analizie poddano funkcjonowanie operacyjne uznanych kooperacji, uzyskane wyniki były przerażające:

- Firma Aetna Life & Casualty zwykle potrzebowała 28 dni, aby załatwić zgłoszenie ubezpieczenia właściciela domu, z czego tylko 26 minut zabierała prawdziwa praca produktywna.
- Kupując cokolwiek przez swe biuro zaopatrzenia, na przykład papeterię wartą 10\$, Chrysler ponosił koszty wewnętrzne 300\$ - przeglądy, podpisy i zatwierdzenia.
- Dla Texas ISG trzeba 180 dni na realizację zamówienia na układ scalony, podczas gdy ich czołowy konkurent robił to w 30 dni.
- Pepsi odkryła, że 44% jej faktur wysyłanych detalistom zawierało błędy, co powodowało nieustanne sprzeczki z klientami i ogromne koszty uzgadniania.
- W koncernie ABB czas wprowadzenia nowych wyrobów na rynek skrócił się o połowę.
- W przedsiębiorstwie Rank Xerox czas realizacji zamówienia zredukowano z 33 dni do połowy [21, s. 14].

Po pewnym czasie klienci zaczęli wygrywać. Odchodzili od firm, w których byli źle obsługiwani. Menedżerowie zrozumieli, że podążali donikąd, gdyż dostosowywali rozwiązywanie zadań do problemów powodowanych przez procesy.

Według M. Hammera różnica między zadaniem a procesem jest taka, jak między częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, to działalność gospodarcza zasadniczo wykonywana przez jedną osobę. Natomiast proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta. Na przykład realizacja zamówienia to proces, który produkuje wartość w formie towaru dostarczanego dla klienta. Proces obejmuje dużą liczbę zadań: otrzymanie zamówienia od klienta, wprowadzenie go do komputera, sprawdzenie kredytu przyznanego klientowi, harmonogram produkcji itd. Żadne z tych zadań samo w sobie nie tworzy wartości dla klienta. Tylko po zsumowaniu pojedynczych czynności pracy powstanie jej wartość [21, s. 15-16].

Problemy, których doświadczają nowoczesne organizacje nie są związane z zadaniami, lecz z procesami. Dostawa rezultatów opóźnia się nie dlatego, że ludzie źle wykonują swoje indywidualne zadania, lub zbyt wolno lub niewydajnie. Powód jest taki, że niektórzy wykonują zadania, które faktycznie wcale nie są potrzebne do osiągnięcia wymaganego rezultatu, że napotykamy zbyt długie opóźnienia, które znowu skutkują kolejnymi opóźnieniami. Nasze rezultaty roją się od błędów nie dlatego, że ludzie wykonują niedokładnie pracę, ale dlatego, że popełniają błędy, źle interpretują informacje itp.

Z pewnym uproszczeniem Reengineering można zdefiniować jako „*metodę gruntownego przekształcenia całościowych procesów w przedsiębiorstwie*” [34, s. 321]. Autor metody M. Hammer od późnych lat osiemdziesiątych używał definicji: „*Reinżynieria to*



*radikalne projektowanie od nowa procesów gospodarczych (business processes) w celu przełomowej poprawy*” [21, s. 10]. W niektórych źródłach podaje się początek lat 90. jako datę pojawienia się tego terminu. Pierwsza obszerniejsza monografia, autorstwa M. Hamera i J. Champy, dotycząca BPR została opublikowana w 1993 r.

Definicja Zimniewicza: „*Reengineering to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy (...) osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)*” [73, s. 16], zawiera cztery pojęcia kluczowe:

- **Fundamentalne przemyślenie**  
Dlaczego robimy te rzeczy i dlaczego akurat w taki sposób? W odpowiedzi nie chodzi o uzyskanie diagnozy (co jest?), lecz raczej obrazu tego, co należy zmienić i to w sposób zasadniczy.
- **Radykalne przeprojektowanie**  
To przeciwieństwo dla „powierzchowne” – oznacza „aż do końca”. Jest to więc zupełnie nowa droga, lekceważąca dotychczasowe układy i sposoby postępowania. W metodzie chodzi o całkowicie na nowo ukształtowane przedsiębiorstwo, o zupełnie nowy proces.
- **Dramatyczna poprawa**  
Nie chodzi o niewielkie przyrosty, ale raczej o skok ilościowy i jakościowy. Ulepszenia na dużą skalę wymagają wytoczenia armat i zniszczenia starego porządku.
- **Procesy**  
Hammer i Champy przywiązują wielką wagę do procesów. Uważają, że proces to wiązka aktywności skierowana na jedno lub więcej wejść. W wyniku tej aktywności klient dostaje wyrób o pożądaną przez niego wartość.

Marian Hopej podkreśla, że najważniejsze jest jednak w definicji słowo proces. Oznacza ono zbiór działań, które łącznie kreują wartość dla klienta (np. realizacja zamówienia jest procesem, który wytwarza wartość w postaci produktu dostarczonego klientowi). Są wśród nich działania dodające wartość, za które klient chce płacić oraz niedodające wartości, lecz niezbędne do wykonywania działań dodających wartość. Istotą reengineerii jest zaprojektowanie *działań niedodających wartości* przez reorganizację *działań dodających wartość* w nowym i sprawnym procesie [25, s. 39] (reengineeria polega również na radykalnym wyeliminowaniu działań jałowych).

Podstawowe zasady reengineeringu [73, s.19-13]:

- *Tylko klienci dają wynagrodzenie – trzeba więc robić wszystko, aby ich zadowolić.*

Skraca się czas realizacji zadań. Klienci kontaktują się z jednym zespołem, a nie z wieloma pracownikami. Członkowie zespołu zauważają, że ich praca gruntownie różni się od tej, którą wykonywali dotychczas. Czują się odpowiedzialni za cały proces, są aktywowani, chociaż nie zawsze jest to zgodne z ich kwalifikacjami. Daje im to większe zadowolenie z tego co robią, a to sprawia, że skoncentrowani są na kliencie, którego zadowolenie staje się głównym celem ich działań. Żyjemy w epoce klienta.

- *W przedsiębiorstwie ważne jest każde stanowisko – również konkretnego pracownika.*

Likwiduje się idea A. Smitha i H. Forda daleko posuniętego podziału pracy. Tworzone są zespoły procesowe – grupy ludzi pracujące nad realizacją całego procesu. Począwszy od dyrektora, a skończywszy na najdalszym punkcie sprzedaży, każdy powinien rozpoznawać procesy i zdawać sobie sprawę z ich „wejść” i „wyjść”. Praca w zespołach to likwidacja wąskich gardeł i zrozumienie współzależności.

- *Sama obecność w firmie to jeszcze nie praca; pracownik będzie oceniany za wartość, którą wytworzy.*

Reengineering to nowe zasady wynagradzania. Liczą się wyniki, a nie aktywność. Za dodatkowe efekty są premie. Płaci się za pracę, ale awansuje za zdolności. Pomiar procesu staje się jednym z najważniejszych kroków postępowania. Miernik ma wskazać to, co jest najważniejsze dla klienta.

- *Pracownik powinien rozwiązywać problemy i brać za to odpowiedzialność.*

Zmienia się rola pracowników na rzecz zwiększenia autonomii. Pracownicy są uwolnieni od sztywnych przepisów, pracownik przyjmując odpowiedzialność za proces, musi być upoważniony do samodzielnego podejmowania decyzji.

- *Pracownik jest członkiem zespołu; wspólnie z grupą zyskuje i wspólnie z nią traci.*

Przywrócona jest ranga pracy zespołowej, co wpływa na nową jakość. Pracownik wie, jaki jest wpływ jego pracy na innych i musi stosownie postępować.

- *Ciągłe uczenie się to jedno z zadań pracownika.*

Nie wystarczy przyuczenie pracownika do zawodu – potrzebne jest pełne wykształcenie go, a następnie dalsze doszkalać. Pracownik musi mieć odpowiednie kwalifikacje, aby mógł reagować prawidłowo w określonych sytuacjach. Oni muszą wiedzieć nie tylko, jak ją wykonać, ale i dlaczego ją wykonują. Solidna praca to błędne założenie. Klient ma dostać to, co zamówił w uzgodnionym miejscu i obiecany terminie.

Autorzy koncepcji – M. Hammer i J. Champy uważają, że zmienia się rola szefa z przełożonego w trenera. Udziela on rad, a nie narzuca rozwiązanie. Zmniejsza się liczba kierowników, a struktura staje się płaska. W kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa

poddanego reengineeringowi ceni się takie cechy, jak otwartość, odwaga, wyrażanie własnych opinii, przekonywanie i argumentacja, zdolność do konstruktywnej dyskusji i negocjowania. Pozwala to na wytworzenie wśród pracowników tak pożądanых postaw kreatywności i innowacyjności [21].

### **Lean management**

Koncepcja lean management jest rozwinięciem kompleksowego zarządzania jakością TQM. Różnica polega głównie na tym, że TQM koncentruje się w zasadzie na technicznych aspektach doskonalenia przedsiębiorstwa, podczas gdy lean management kładzie ponadto nacisk na rozwój określonych systemów działania ludzi.

Lean management to szczupłe lub odchudzone zarządzanie. Geneza tego systemu związana jest z historią kształtowania się systemu zarządzania koncernu Toyota [25], [73]. Opublikowane w 1990 roku studium MIT: japońscy producenci samochodów pracują o wiele skuteczniej i po niższych kosztach niż ich konkurenci w USA i Europie. Efekty lean production zaowocowały tym, że producenci japońscy potrzebowali połowę tego, co inni na produkcję swoich wyrobów. Przeniesienie myślenia charakterystycznego dla lean production na grunt zarządzania, to lean management – uproszczenie organizacji i zarządzania. Z analizy literatury przedmiotu wynika jednak, że lean management nie ma jasno określonych granic i że bywa traktowany zamiennie z lean production. Strategia lean management polega na racjonalizacji – obniżce kosztów funkcjonowania organizacji przez eliminację wszelkiego marnotrawstwa. Rezultatem wprowadzenia w przedsiębiorstwie tej koncepcji jest, w aspekcie struktury organizacyjnej, upraszczanie struktury, spłaszczanie i decentralizacja. Dzięki pracy zespołowej oraz maksymalnemu odformalizowaniu pracy i zapewnieniu bezpośredniej komunikacji osiąga się bardzo wysoką elastyczność działania całego przedsiębiorstwa. W praktyce realizuje się to za pomocą struktur projektowych i zespołów zadaniowych [25], [47], [73].

W obszarze kultury organizacyjnej pogłębia się znaczenie profesjonalizmu i szerokich kompetencji. Cenione są wszechstronne i wysokie kwalifikacje, gotowość do zmian, postawy otwartości, innowacyjności i kreatywności. Jakościowo nowym elementem jest tu postawa zaufania i partnerstwa w kontaktach z zewnętrznymi organizacjami. Podstawowe znaczenie ma jednak orientacja na ludzi, którzy traktowani są jako najważniejszy element w organizacji.

Według J. P. Womacka, D. T. Jonesa, I D. Roosa cechy lean management to:

- optymalne wykorzystanie wszelkich zasobów,
- orientacja na rynek i klienta,

- ciągłe doskonalenie realizowanych działań i osiąganych wyników,
- duża samodzielność pracowników w realizacji działań. (za: [47, s. 59])

Zdaniem D. Bösenberga i H. Metzera stosowanie tej zasady wymaga wypracowania pięciu podstawowych zasad myślenia wszystkich pracowników. Jest to myślenie:

- proaktywne (przewidywanie, zrozumienie i kształtowanie przyszłych działań),
- sensorywne (zrozumienie otoczenia i antycypowanie reagowania),
- całościowe (rozważanie całościowych efektów),
- odkrywcze i twórcze (wyzwalanie inicjatywy i potencjału tkwiącego w ludziach),
- ekonomiczne (unikanie wszelkiego marnotrawstwa). (za: [47, s. 59])

Autorzy wymieniają również dziesięć zasad pracy:

1. Praca grupowa (jako podstawowa forma).
2. Osobista odpowiedzialność (pracownicy samodzielnie podejmują decyzje w ramach standardów, które są opracowywane dla każdej pracy).
3. Sprzężenia zwrotne (informacje o wynikach działań przekazywane są na zasadzie sprzężenia zwrotnego ich wykonawcom).
4. Orientacja na klienta (to priorytet).
5. Priorytet wartości dodanej (działania jałowe, tj. takie, które nie tworzą wartości dodanej, ani nie ułatwiają jej tworzenia, są radykalnie eliminowane).
6. Standaryzacja (standardy są w odchudzonym zarządzaniu wszechobecne).
7. Ciągłe ulepszanie (pracownicy podporządkowują się standardom pracy i ciągle ją ulepszają).
8. Natychmiastowa eliminacja przyczyn błędów.
9. Przewidywanie.
10. Stopniowe doskonalenie. (za: [73, s. 32])

Zimniewicz podaje, że 70% respondentów niemieckich odchudzone zarządzanie uważa za pomysł ponadczasowy i zachwycający, a na pewno za nowy. Wprowadzenie tej koncepcji spowodowało [73, s. 63]:

- zwiększenie zdolności konkurencyjnej – dzięki redukcji kosztów, zmniejszeniu rozrzutności i wyższej jakości,
- zwiększenie wydajności pracy, spłaszczenie hierarchii, skrócenie czasu podejmowania decyzji,
- zwrócenie większej uwagi na potrzeby i życzenia klientów,
- zwiększenie zadowolenia pracowników dzięki lepszej komunikacji między kierownikami a podwładnymi,

- silniejszą motywację pracowników i ich utożsamiania się z sukcesami firmy.

Zdaniem K. Zimniewicza największym problemem Europy jest brak dialogu ze współpracownikami i ich mentalność. Należy także zauważyć, że lean management wymaga podejścia zespołowego, a to jest poważny problem właśnie zarządzania europejskiego, zwłaszcza, że aż 70% Japończyków jest zaangażowanych w działania zespołowe, gdy tymczasem w Europie jest to 0,7%. To poważne utrudnienie we wdrożeniu lean management [73, s. 65].

Czym jest więc lean management? To termin amerykański wykorzystywany do za tytułowania opisu doświadczeń japońskiego przemysłu motoryzacyjnego. Przenoszenie pewnych metod (porównując dane) nie może być mechaniczne. Koncepcja odchudzonego zarządzania musi rodzić się w głowie menedżera. Z badań przeprowadzonych w 1994 r. w ponad 150 przedsiębiorstwach niemieckich wynika, że zastosowanie lean management dało następujące wyniki [73, s. 69]:

- redukcję zapasów, co spowodowało obniżenie kapitału o 45%;
- skrócenie czasu przestawienia urządzeń o 40%;
- skrócenie cyklu produkcyjnego średnio o 37%;
- zwiększenie produktywności o 35% w ciągu dwóch lat;
- zmniejszenie zapotrzebowania na personel o 30% w ciągu dwóch lat;
- zmniejszenie absencji z powodu choroby do mniej niż 3%;
- zmniejszenie liczby wyrobów z brakami z 2,5 do 0,4%.

Jak widać, warto zatem wprowadzać to myślenie.

### **Benchmarking**

Warunkiem przetrwania i rozwoju w gospodarce rynkowej jest ciągły proces doskonalenia się organizacji. Wdrażanie ukierunkowanych zmian jest bowiem czynnikiem stałego wzrostu operacyjnej i strategicznej efektywności organizacji służących otoczeniu. W tradycyjnym ujęciu proces inicjowania zmian wynika głównie z odczuwanych trudności funkcjonowania organizacji. Źródłem inspiracji zmian jest także konkurencja. Sam fakt jej istnienia skłania do poszukiwania różnych form modyfikacji struktur, działań i zachowań na rzecz zdobycia przewagi rynkowej.

Pod koniec lat 70. firma Rank Xerox przeżywała ciężkie chwile w związku z tym, że wypierała ją z rynku japońska f. Canon. Japończycy oferowali wówczas kserokopiarki, porównywalne pod względem technicznym do tych z RX, ale po znacznie niższych cenach. Sprzedaż Xerox zaczęła gwałtownie maleć i firma stanęła wobec widma bankructwa.

„Deską ratunku” okazał się specjalny program „Leadership Trough Quality”, wdrożony w 1983 r. W programie tym, składającym się z trzech części, część druga nazywała się „Benchmarking”. Dzięki niemu firma odzyskała swoją pozycję na rynku. W ślady Xerox poszły inne firmy: Motorola, Ford, IBM. Technika wykraczającą poza ramy klasycznych form generowania zmian jest benchmarking.

Etymologicznie słowo „benchmark”, wg słownika Webstera, oznacza „*punkt orientacyjny geodety (...) oznaczający pewną pozycję (...) i używany jako punkt odniesienia (...) norma, według której jakaś rzecz może być mierzona lub oceniana*” [73, s. 37].

Ujmując rzecz generalnie, benchmarking to porównanie się z najlepszymi, dorównanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczenie się od konkurenta.

Benchmarking jest więc metodą stosowaną przez organizacje uczące się, ukierunkowane na rozwijanie swoich umiejętności zorientowanych na wyniki i poprawę efektywności działania. Za niekwestionowanego pioniera benchmarkingu w literaturze światowej uważa się R.Campa, według którego „*benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną*” (za: [34, s. 317]).

Według drugiego wielkiego, Geralda J. Balma, benchmarking to „*ciągłe porównywanie procesów, produktów lub usług z ich odpowiednikami u najlepszych dla ustalenia celów i działań ulepszających, ambitnych, lecz realistycznych, prowadzących do stania się i pozostania najlepszym z najlepszych w rozsądnym czasie*” (za: [34, s. 318]).

Warto także przytoczyć definicję Davida Kearnsa, dyrektora Rank Xerox: „*benchmarking jest procesem ciągłej oceny naszych produktów, usług i metod w stosunku do ich odpowiedników u najpoważniejszych konkurentów lub przedsiębiorstw postrzeganych jako przodujące*” (za: [34, s. 317]).

W większości pozycji literaturowych wyróżnia się następujące rodzaje benchmarkingu [35], [73]:

- Wewnętrzny – stosowany w dużych organizacjach, rozbudowanych wewnętrznie w sensie zarówno strukturalnym, jak i proceduralnym. Proces porównywania zachodzi tu w obrębie organizacji. Ze względu na łatwość dostępu do danych, pozwala na szybkie ukazanie różnic wewnętrznych i znalezienia jednostek (funkcji, procesów, metod itd.), które mogą stać się „benchmarkami”, czyli wzorcami w dalszym postępowaniu ulepszającym. Przeprowadzenie tego benchmarkingu staje się bazą do rozpoczęcia innych jego rodzajów.

- Zorientowany na konkurencję (strategiczny) – polega na porównaniu z najlepszymi spoza organizacji. Jest on głównie zorientowany na konkurencję, a wyniki osiągnięte przez nią w różnych obszarach działalności są układem odniesienia w badaniach porównawczych. Jest to raczej najtrudniejszy rodzaj benchmarkingu ze względu na to, że konkurenci otaczają swoje wzorcowe rozwiązania tajemnicą i niechętnie dzielą się informacjami ze swoimi potencjalnymi konkurentami. Ułatwieniem może być skorzystanie z usług np. firmy konsultingowej. Szczególnym rodzajem tego benchmarkingu jest benchmarking marketingowy, odnoszony do porównań opinii klientów o wyrobach firmy i oferty rynkowej konkurencji.
- Funkcjonalny, zwany również proceduralnym. Przeszkody z benchmarkingu konkurencyjnego sprawiają, że rozpatrując możliwości udoskonalenia jakiejś funkcji w przedsiębiorstwie, można poszukiwać „benchmarków” poza własnym sektorem. Polega na systematycznym porównywaniu funkcji i procedur realizowanych w organizacji ze sposobami ich realizacji w tych firmach, które osiągnęły doskonałość w tym zakresie (lecz niebędących konkurencją).

Guru benchmarkingu, R. Camp, dodaje także benchmarking ogólny (horyzontalny).

- Benchmarking ogólny (horyzontalny) – jest szczególnym przypadkiem b. funkcjonalnego. Okazuje się bowiem, że istnieją procedury, które mogą przebiegać analogicznie, niezależnie od przynależności branżowej przedsiębiorstw. Klasycznym przykładem jest proces informacyjny związany z przyjęciem i realizacją zamówienia klienta. Jest on zbliżony do siebie w wielu, niewiele mających ze sobą wspólnego, branżach.

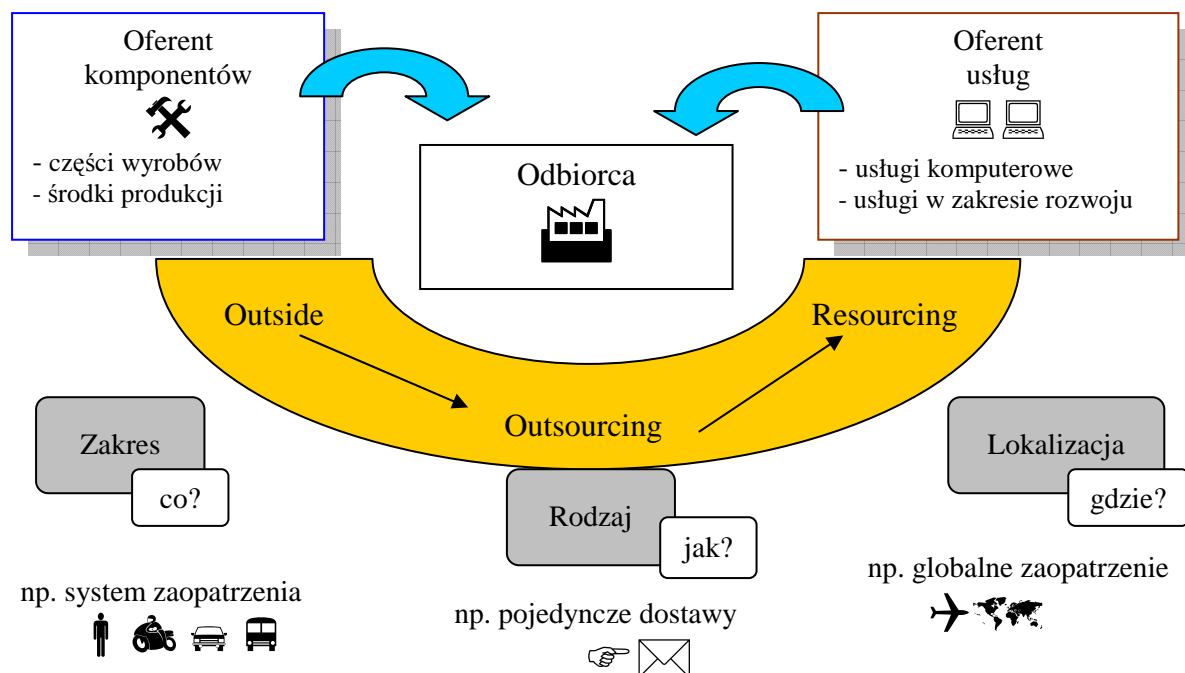
Zrozumiałe jest, że ta nowoczesna metoda zarządzania znalazła wielu zwolenników. W dobie konkurencji, szybkich zmian, gospodarki rynkowej itd. umiejętność uczenia się od innych jest już nie potrzebą, ale koniecznością. Uczenie się od innych nie jest domeną tylko najlepszych organizacji. Nawet organizacje uważane za słabe, źle zarządzane mogą się uczyć, podpatrywać. Tak więc benchmarking jest metodą, którą może stosować zarówno dyrektor wielkiego koncernu, instytucji budżetowej, jak i małej firmy rodzinnej.

### **Outsourcing**

Outsourcing – koncepcja zarządzania wdrożona do praktyki zarządzania w latach osiemdziesiątych. Nazwa jest wywodzi się z dwóch słów [73]:

Outside – zewnętrzny, zewnątrz, od zewnątrz    Resource – zasoby, zapasy, środki

Outsourcing to nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia i działalność usługową organizacji. Wielkość tego obszaru obrazują liczby – w 1992 r. wartość usług firm amerykańskich szacowano na 20 miliardów dolarów, a w 1994 – na sześćdziesiąt (rys. 4.3).



Rys. 4.3. Granice outsourcingu  
[73, s. 49]

W tradycyjnym ujęciu wszystkie niezbędne do produkcji części oraz komponenty wytwarzano na miejscu. Zaopatrzenie z zewnątrz - to wiele źródeł, na dodatek zmiennych. W trosce o jakość firmy prowadziły badania nad rozwojem części, produktów i technologii. Stać było na to jednak niewiele.

Nowe ujęcie to koncentracja na kluczowych obszarach działania firmy. Oznaczało przede wszystkim rezygnację z produkcji szerokiej gamy części, na rzecz tych najważniejszych. Partnerzy dobierani są wg specjalnych kryteriów, do których zalicza się współpracę w dłuższym czasie i rozumienie obopólnych korzyści. Dostawy dotyczą kompletnych grup komponentów lub pewnych funkcji. Przedsiębiorstwo kupuje także know-how.

Nowe zaopatrzenia to także nowa sytuacja dostawców. Ich liczba zmniejsza się radykalnie o około 80%. Zmienia się także „zakres gatunkowy” dostaw, zmieniają się stosownie do tego usługi, a także sposób pracy dostawcy. Ważny jest wybór przedsiębiorstwa kooperującego – obopólna korzyść, nowa odpowiedzialność, jakość, terminowość, innowacyjność systemów informacyjnych, ekologia, współpraca.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest lokalizacja źródeł zaopatrzenia. Firma Mercedes na miejscu wytwarza tylko główne części auta (silnik, skrzynia biegów, osie i karoseria), co stanowi 40% udziału w produkcji globalnej, reszta – 40% inne kraje europejskie, 20% poza Europą. Jest to dalej tendencja spadkowa. Jest to ulubiony sposób obniżania kosztów tej firmy. Rozwinięto współpracę, tzw. „system tandemowy”, której idea opiera się na założeniu, że produkcja jest tym efektywniejsza, im perfekcyjniej układa się współ-

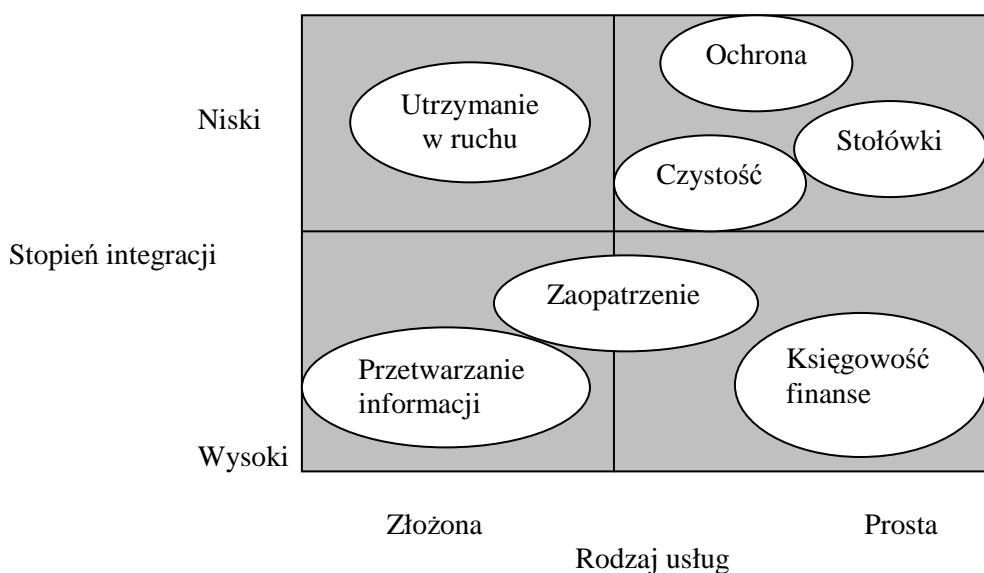


praca z kooperantami. Mercedes współpracuje z 4000 partnerami na całym świecie (dane z 1993 r.), którzy opracowali przeszło 900 projektów.

System opiera się na trzech zasadach [73]:

1. Należy zaplanować przyszłość.
2. Należy wciągnąć dostawców do kreowania pomysłów i rozwiązywania konkretnych problemów.
3. Należy intensywnie wymieniać informację pomiędzy firmą a dostawcami.

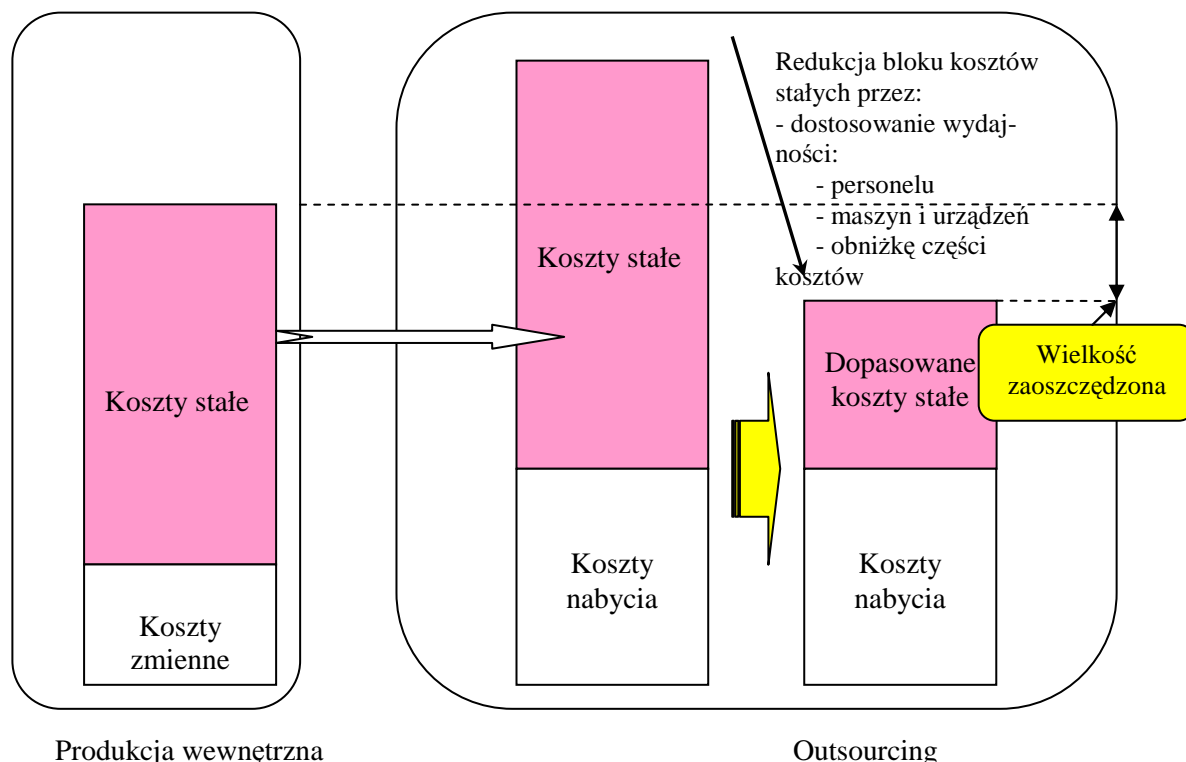
Koncepcja ta zmienia rynek usług. Odrzuca się zbędne (przetwarzanie informacji, ochrona firmy, zbiorowe żywienie, usługi remontowe, utrzymanie czystości itd.), zatrzymuje tylko istotne i złożone (rys. 4.4).



Rys. 4.4. Atrakcyjność outsourcingu usług

Źródło: [73, s. 54]

Koncepcja wygrywa dzięki redukcji kosztów. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że pomimo pojawienia się kosztów nabycia zmniejszają się koszty stałe, co daje pożądane oszczędności (rys.4.5).



Rys. 4.5. Redukcja kosztów według koncepcji outsourcingu  
 Źródło: [73, s. 56]

Koncepcja ma swoich zwolenników. Zalety: płynne dostosowanie się do wahań sezonowych, lepsze wykorzystanie czasu, odciążenie know-how, a zatem niższe koszty.

Są tacy, którzy nie chcą jej jednak stosować. Wady: traci się częściowo tożsamość i przewagę konkurencyjną, traci się pracowników.

Koncepcja jest jednak dziś wszechobecna, a liczne przykłady są tego dowodem.

### **Zarządzanie zorientowane na czas**

Czas ma niezwykle właściwości: jest dobrem rzadkim, nie można go sprzedać, zaoszczędzić ani zmagazynować, stale biegnie naprzód, ubywa go. Dynamika zmian gospodarczych, społecznych i politycznych lat ostatnich bardzo silnie oddziałuje na położenie przedsiębiorstw.

Nowe zjawiska mają istotny związek z czasem [73, s. 71]: zmiany na rynku zbytu, skracanie cyklu życia produktu, skracanie cyklu przygotowania nowego produktu, wzrastająca produktywność, krótkie terminy realizacji zaopatrzenia, wzrost wymagań w stosunku do dotrzymywania terminów, nasycenie rynku.

Zjawiska te zmuszają organizacje do przemyślenia swoich działań i dostosowania się do nowych warunków. Należy się więc liczyć z koniecznością szybkiego reagowania

na rynek, wywiązywania się ze swoich zobowiązań itp. Wszystko musi być szybciej, krócej, oszczędniej [73, s. 72]:

- skrócenie procesów (oszczędność czasu),
- dotrzymywanie umówionych terminów (punktualność),
- uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu),
- rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność).

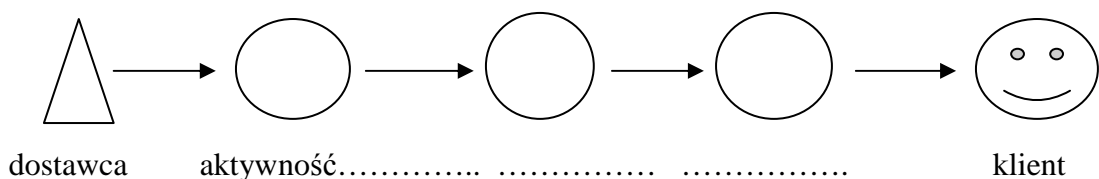
Czas jest istotnym czynnikiem konkurencyjności. Koncern farmaceutyczny Merck zwiększył roczne zyski o 500 mln \$ dzięki drastycznemu skróceniu czasu rozwoju nowych leków. W 1995 r. w Toyocie wprowadzono program – klient po 3 dniach otrzymuje samochód. Nie jest to wcale nowe. Już Ford wprowadził system „dostaw na czas”, a koncepcje Ganta czy Adamieckiego nie są od tego wolne. W 1994 r. Drucker na nowo „odkrył” znaczenie czasu. Nowością jest, że czas otrzymuje priorytet w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu dotyczy wszystkich sfer [73].

Podstawowe założenia time based management (tbm), koncepcji opracowanej przez bostońską grupę konsultingową, to [73, s. 73]:

- Orientacja na czynnik czasu – zamiast mierzyć koszty, mierzy się czas.
- Orientacja na skok ilościowy – niezbędne są dramatyczne przeobrażenia. Marginalne przeobrażenia nie wystarczą.
- Orientacja na proces – organizacja jest systemem procesów, co ułatwia pomiar i kontrolę czasu.
- Orientacja na wartości – organizacja istnieje po to, by tworzyć wartości dla klienta. Należy likwidować te działania, które nie tworzą wartości.
- Orientacja na zespół – procesy realizowane są przez zespoły.

Według K. Zimniewicza podstawowymi elementami tbm są [73, s. 75-79]:

- Procesy. Według K. Hässinga mogą one być proste (liniowe) i złożone, a przedsiębiorstwo należy traktować jako system procesów. Występują procesy główne (centralne) i pomocnicze (wspierające), ale i strategiczne, operacyjne itp. W ramach procesów kreuje się nową wartość, tworzy produkt końcowy, zaspokaja potrzeby klientów (rys. 4.6).



Rys. 4.6. Proces prosty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [73, s. 54]

- Pojęcia: czas cyklu, totalny czas cyklu (czas realizacji potrzeb klienta), aktualny czas cyklu, teoretyczny czas cyklu, linia bazowa (ogólnie akceptowany poziom wydajności w branży). Dzięki tym pojęciom można porównać (benchmarking) własną wydajność, sprawność z wydajnością (sprawnością) lepszych od siebie. Mobilizuje to do wysiłku organizację i pracowników.
- Zasady kształtowania optymalnej struktury procesu: rozrzutność czasu jest stratą, należy ją eliminować. W tym celu należy kierować się zasadami:
  - 1) eliminować magazyny – pozbywać się zapasów,
  - 2) usuwać błędy – przestrzegać standardów,
  - 3) stale ulepszać procesy.

Oszczędność czasu można także osiągać dzięki: ograniczaniu wielkości partii, skróceniu pętli sprzężenia zwrotnego, przyspieszeniu obiegu informacji, decentralizacji uprawnień, zmianie kolejności czynności, likwidacji wąskich gardeł.
- Zespoły robocze: spójne, wspólnie ustalające cele, dominuje w nich praca zespołowa i duch zespołowy, występują wielostronne relacje między członkami. Lepiej tu sprawują się małe grupy, które dzięki lepszemu poznaniu i porozumieniu się ich członków, skracają czas trwania procesów. Ważną rolę pełnią pomiary czasu, które są istotnym elementem tbn.
- Bariery kulturowe: utrudniają wprowadzenie nowych wartości, wynikają z oporu wobec zmian. Przyczynami sprzeciwu mogą być:
  - 1) zmiana koncepcji i właściwość procesów (bariera produktowa),
  - 2) radykalne zmiany procesów (bariera procesowa),
  - 3) zmiana dotychczasowych założeń, sposobów postępowania i myślenia (bariera kulturowa).
- Cykle uczenia się: ostatni element tbn. Ulepszanie procesów jest możliwe, jeśli mamy odpowiednie informacje. Należy rozwijać punkty pomiaru, by stale odnosić aktualne informacje do przeszłości. Przy częstych sprzężeniach zwrotnych wzrasta ilość cykli uczenia się. Uczenie się na błędach pozwala na ulepszenie procesów.

Podsumowując, tbn jest interesującą koncepcją wykorzystania czasu, jako czynnika dającego przewagę konkurencyjną. Nie jest to jednak koncepcja autonomiczna, gdyż wiele w niej reengineeringu, benchmarkingu, uczącej się organizacji. Jest to jednak nowa koncepcja zarządzania, która zainteresowała teoretyków i praktyków zarządzania.

## Organizacja wirtualna

Coraz częściej mamy do czynienia z aliansami i związkami strategicznymi, których powstanie i efektywne działanie jest możliwe dzięki dynamicznemu rozwojowi technologii informacyjnej, a zwłaszcza globalnych sieci komputerowych. Rodzą się nowe kategorie przedsiębiorstw o zmiennych strukturach, działające na granicach państw, przemysłów i rynków, dla których czasoprzestrzeń traci swoje dotychczasowe znaczenie, a one same podlegają w coraz większym stopniu procesowi wirtualizacji.

*Virtus, virtutis* – oznacza męskość, odwagę, a *virtualis* – skuteczny. Według Ch. Scholza, wirtualny to bardziej pozorny, nierzeczywisty, natomiast dla H.R. Zwickera – bez granic, jest to coś ruchomego, coś co się dopasowuje [Zimniewicz]. Pojęcie to ma zatem wiele znaczeń. Trudno jest jednoznacznie zdefiniować organizację wirtualną.

W opinii K. Zimniewicza szczytowym punktem koncepcji wirtualności jest właśnie wirtualna organizacja. Jednak droga do tego była długa. Początek stanowiła informatyka (jej rozwój jest rewolucyjny – do 5. generacji już tylko jeden krok). Pamięć wirtualna jest w chwili obecnej pojęciem zrozumiałym – ale jeszcze niedawno było to coś, co jest i czego nie ma. Potem pojawiła się rzeczywistość wirtualna, trójwymiarowa, ale jakże praktyczna. Następnie pojawił się wirtualny produkt – będący urzeczywistnieniem tezy „*klient – nasz pan*” i w końcu – wirtualne przedsiębiorstwo [73].

Wirtualna organizacja polega na włączeniu wszystkich lub tylko niektórych ludzi z różnych organizacji do wspólnej gry na rynku [73]. W nauce o zarządzaniu można spotkać kilka sposobów ujmowania organizacji wirtualnej. Organizacja wirtualna to [74]:

- Organizacja wykorzystująca technologie informatyczne.
- Organizacja istniejąca tylko w Internecie.
- Organizacja, której głównym zasobem jest informacja.
- Organizacja, której produkty zaspokajają potrzeby wirtualne.
- Organizacja, której strukturę tworzą zespoły wirtualne.
- Organizacja, która w skrajnym stopniu korzysta z outsourcingu.
- Organizacja funkcjonująca na zasadzie organizacji – sieci.

Charakterystycznymi cechami wirtualnego przedsiębiorstwa są [25]:

- Wysoki poziom zaufania partnerów.
- Brak rywalizacji (sytuacji konkurencyjnych) między partnerami.
- Zdolność szybkiego dostrzegania szans rynkowych.
- Wysokie kluczowe kompetencje.

Głównymi elementami wirtualnej organizacji są [40]:

- Sieć międzyorganizacyjna (centrum) – podstawą której jest zaawansowana technologia informacyjna. Sieć opiera się na długotrwałej kooperacji i składa ze zleceniodawców, instytutów, kompetencji kluczowych oraz integratorów. Ważne jest, że sama sieć nie tworzy jeszcze wydajności, ale należy kultywować w niej zaufanie przez wspólne zebrania i utrzymywanie kontaktów.
- Wirtualne przedsiębiorstwo – uczestnicy sieci międzyorganizacyjnej. Inicjatorem takiego przedsiębiorstwa jest integrator, który koordynuje aktywność uczestników. Właśnie takie przedsiębiorstwo wytwarza konkretną usługę – specjalnie dla określonego klienta. Po realizacji zadania, po wykonaniu usługi, uczestnicy sieci rozdzielają się i znowu funkcjonują samodzielnie. Następne zlecenie i znowu tworzy się nowa konstelacja sieci, i powstaje nowe wirtualne przedsiębiorstwo.

Podsumowując, wirtualne przedsiębiorstwo jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji.

### **Pytania kontrolne**

---

1. Zdefiniuj pojęcie paradygmatu i przedstaw nowy paradygmat w teorii organizacji.
2. Przedstaw przesłanki wdrażania nowych koncepcji zarządzania w organizacji.
3. Omów podstawowe pojęcia reengineeringu.
4. Omów Lean management.
5. Na czym polega benchmarking funkcjonalny?
6. Przedstaw podstawowe założenia tbm.
7. Omów koncepcję organizacji wirtualnej.

## **4. 2. Organizacja w przyszłości**

### **4.2.1. Kształtowanie organizacji jutra**

Większość z kierowników, gdy przyjdzie mówić im o swojej pracy, bez większego wahania jeszcze powie: „*u mnie wszystko jest jak w zegarku, planuję, organizuję, motywuję, kontroluję czyli zarządzam*”. Wielu ze współczesnych kierowników, będących bardziej liderami niż kierownikami powie, że te słowa mówią raczej o przeszłości, w której organi-

zacje postrzegane były jako konstrukcje inżynierskie funkcjonujące w oparciu o podstawowe czynniki produkcji: człowieka, pracę i kapitał, tak jakby wszystko było jedną wielką fabryką. Dla nich „słowo zarządzanie (*management*) wywodzące się z prowadzenia gospodarstwa domowego lub, jak niektórzy utrzymują, z kierowania stadem krów, oznacza kontrolę opartą na sile i władzy. Być może to właśnie jest powodem, dla którego profesjonaliści i grupy dobroczynne ceniące sobie wysoko autonomię tak bardzo tego nie lubią” [43, s. 30].

Być może również dlatego, że zgodnie z wizją Ch. Handy, organizacje przyszłości będą bardziej przypominały sieci niż maszyny (za: [43]). Zresztą kształtowanie organizacji jutra już trwa. W literaturze przedmiotu coraz częściej pojawiają się nowe rozwiązania, w których trudno jest mówić o zarządzaniu w przedstawionym ujęciu.

Jednym ze znaków tworzenia się nowych typów organizacji jest wyraźna zmiana języka organizacji i jego znaczenia dla liderów. Język, jakim posługują się, nie jest już językiem technicznym, ale bardziej politycznym, którym mówimy raczej o przywództwie niż o zarządzaniu, raczej o wpływie i władzy niż o mechanizmach kontroli. W organizacji przestaje się używać tytułu „menedżer”, a w to miejsce „wchodzi” – lider zespołu, koordynator projektu czy prezes. Wygląda na to, jakbyśmy nagle zauważyli, że organizacje tworzą ludzi, a nie ich „ręce do pracy” czy „funkcje, które piastują”, że myślenie kategorią „przełożony – podwładny” świadczy o niezrozumieniu zmian, jakie się dokonują. Jest to rewolucyjna zmiana, choć wielu nie zauważyło, kiedy nadeszła [43].

Kształtowanie organizacji jutra ujawnia się na wiele sposobów. Warto przyjrzeć się organizacji stworzonej przez Ch. Handy’ego – organizacji o kształcie trójlistnej koniczyny. Charles Handy używa jej symbolicznie, aby pokazać, że współczesna organizacja składa się z trzech odrębnych, choć powiązanych ze sobą części [26, s. 168].

Pierwszy liść koniczyny reprezentuje podstawowych pracowników organizacji – najważniejszy trzon zawodowy, który w coraz większym stopniu składa się z wykwalifikowanych fachowców. Ludzie ci posiadają całą wiedzę organizacyjną, która wyróżnia tę organizację od innych. Są oni niezbędnym czynnikiem sukcesu organizacji. Są więc niezwykle cenni i trudno ich zastąpić innymi. Troska o nich oznacza wysokie uposażenia, nagrody i walory, a w zamian organizacja wymaga długiej i wytężonej pracy, zaangażowania i dyspozycyjności. Stają się oni uprzywilejowaną, ale ciężko pracującą elitą. Dla tych pracowników nie istnieje normatywny tydzień pracy, niewielu z nich wykorzystuje w pełni przysługujący urlop. Oczekuje się od nich obecności w pracy, wykonania określonych zadań i pełnienia określonych funkcji. Jest też inna prawidłowość. Wzrastają koszty

ich zatrudniania, zwiększają się zakresy ich odpowiedzialności, co sprawia, że liczba ich maleje. Z reguły więc organizacje, które osiągnęły sukces i zwielokrotniły swoje obroty, zmniejszyły przy tym liczebność tych pracowników. Wynikiem takiego podejścia jest z jednej strony odchudzanie organizacji, z drugiej zaś zlecenie poza organizację zadań tradycyjnie realizowanych przez pracowników podstawowych.

Obserwując zachodzące zmiany na rynku pracy, można uważać, że zasadniczy trzon organizacji będzie się składał w coraz większym stopniu z wysoko wykwalifikowanych pracowników, specjalistów, inżynierów lub menedżerów. To właśnie oni kształtują organizację przyszłości dzięki ogromnemu zaangażowaniu i jednocześnie uzależnieniu się od niej. Spędzają w niej długie godziny na ciężkiej pracy, a w zamian chcą nie tylko odpowiedniego wynagrodzenia teraz, ale także pewnych gwarancji na przyszłość. To nowa generacja specjalistów, którzy chcą, aby zwracano się do nich po partnersku, a nie w trybie polecenia służbowego. Widzą siebie bowiem jako osoby w pewnym sensie współodpowiedzialne za organizację.

Drugi liść koniczyny to grupa pracowników kontraktowych, specjalistów wynajmowanych z zewnątrz. Grupa obejmuje zarówno osoby fizyczne, ekspertów w zakresie zlecanych im do wykonania zadań, jak i organizacje. Organizacje tej grupy, często mniejsze niż zleceniodawcy, mają własną strukturę koniczyny, własny zasadniczy trzon i swoich kontrahentów. Przypomina to świat organizacji zbudowany na kształt chińskich pudełek (lub matrioszek). Bez względu na to czy są to osoby fizyczne, czy organizacje, zasada wynagradzania pozostaje taka sama – liczy się wynik, a nie czas pracy. Jest to wynagrodzenie w formie honorarium, a nie pensji. W praktyce oznacza to niższe koszty realizacji danego zadania dla organizacji, ale i, że centrum organizacji może wykonywać swoje funkcje kontrolne jedynie poprzez określenie wyników, a nie metod ich osiągnięcia. Często łatwiej jest kontrolować czyjś czas niż wyniki pracy, ale system pracowników kontraktowych umożliwia skorzystanie z tego luksusu.

Trzecim listkiem koniczyny jest elastyczna siła robocza, wszyscy pracownicy niepełnoetatowi i tymczasowi, którzy stanowią najbardziej dynamicznie rozwijający się segment rynku pracy. Trzeci liść koniczyny często postrzegany jest jako grupa pracowników zatrudniana w razie potrzeby, do wykonywania pomocniczych zadań. Od ludzi tych niewiele się oczekuje i niewiele się daje w zamian. Są to na przykład uczniowie i studenci, ale i emeryci. Organizacja, nawet jeśli dokonuje pewnych inwestycji w elastyczną siłę roboczą, np. przeprowadza szkolenia, to nie oczekuje w zamian zachowań wymaganych od pracowników pełnoetatowych.



Charles Chandy uważa, że jest to jednak filozofia wystarczająca na krótką metę. Nawet, jeśli nie wszyscy z nich pragną znaleźć się w zasadniczym trzonie organizacji, decydując się na pracę w charakterze kontraktowego pracownika, ze wszystkimi plusami takiego rozwiązania, to takich ludzi trzeba traktować poważnie, bo półetatowa lub tymczasowa praca jest wynikiem ich świadomego wyboru, a nie konieczności. Ludzie ci dysponują wiedzą i umiejętnościami, które można rozwijać oraz energią, z której można zrobić użytek. Mogą to być także osoby, które nie myślą o karierze zawodowej i awansach, mają własne cele i dlatego nie są podatni na różnego rodzaju zachęty, skuteczne w odniesieniu do pracowników zasadniczego trzonu organizacji.

Warto także zauważyć, że gdy są oni traktowani jako dorywcza siła robocza, reagują jak przystało na pracowników dorywczych i pracują byle jak. Traktowanie ich natomiast jako pełnowartościowych, gdy organizacja będzie gotowa zainwestować w nich, zapewnić odpowiednie przeszkolenie, a nawet zdobycie kwalifikacji zawodowych sprawi, że zmienią swoje postawy. Poczują, że mają określoną pozycję i że przysługują im pewne przywileje, a w zamian zagwarantują wymaganą jakość wykonywanej pracy.

Autor takiej formy organizacji uważa, „...*że wzorzec organizacji w kształcie koniczyzny upowszechniał się dotychczas, upowszechnia się nadal i powinien być jeszcze bardziej upowszechniany; trzeba przy tym zawsze pamiętać, że każdy z listków koniczyzny wymaga odrębnego traktowania. Kiedy ostatecznie organizacja w kształcie koniczyzny zdobędzie pozycję dominującą, nastąpi być może poważna zmiana przyjętych schematów zachowania: zostaną odrzucone tradycyjne poglądy na pracę i karierę zawodową, a coraz więcej ludzi będzie dysponowało portfelem różnych rodzajów zatrudnień, co w znacznym stopniu zmniejszy marnotrawstwo polegające na częstym „przestawianiu się” z jednej pracy na drugą i sprawi, że tylko nieliczni silnie motywowani fachowcy będą naprawdę zaangażowani w sprawy swoich firm. Każdy z tych fachowców będzie musiał naprawdę wierzyć w sens działania firmy i być jej żarliwym entuzjastą. Nie ma wątpliwości, że tego właśnie należy się spodziewać w przyszłości*” (za: [26, s. 169]).

Jaki więc będzie prawdopodobny kształt organizacji przyszłości, czy taki na wzór koniczyzny?

Odpowiedź na to pytanie jest zarówno trudna, jak i niewdzięczna. Problem polega na tym, że wszyscy wprawdzie przeczuwają nadchodzącą rewolucję organizacyjną, ale nikt nie wie, jak organizacje przyszłości będą naprawdę wyglądać. W literaturze przedmiotu jest wprawdzie wiele przypuszczeń, koncepcji, ale weryfikacji zakładanych tez dokona dopiero przyszłość. Prawdopodobieństwo pomyłki jest duże, podobnie, jak i skłonność

autorów do wyśmiewania nietrafnych prognoz swoich kolegów. Według Ch. Handy'ego jedno jest pewne, organizacje XXI wieku będą bardzo różnić się od tych, które poznaliśmy w minionym stuleciu. „*Wiele z dawniejszych analiz i prac poświęconych temu tematowi będzie, szczerze mówiąc, błędne lub w najlepszym przypadku nie na temat. Stawia to nas w obliczu ogromnego wyzwania*” (za: [43, s. 413]).

Warto jest więc przedstawić choćby domniemany kierunek zdarzeń, zwłaszcza że analiza licznych prac pozwala twierdzić, że przyszłość organizacji zaczęła się już wczoraj, już jest tutaj [33], [43]. Dokładne cechy nowej organizacji są ciągle jeszcze nieznane, wiadomo jednak generalnie, że organizacje nowego typu będą “odchudzone”, w większym stopniu oparte nie na pracy zespołów, a na wspólnocie jednostek, bardziej związane z klientami i dostawcami, o płaskiej strukturze, elastyczne, zorientowane na jakość, o globalnej orientacji i działalności. Przykładem takiego rozwiązania jest przedstawiona organizacja w kształcie koniczyny, czy też przyjmująca formę pajęczyny (spider's web organisation), „promieniująca” od lidera (centrali) na kształt sieci pająka. Cechą charakterystyczną struktury pajęczej jest brak zarówno „dołu”, jak i „góry”, a w konsekwencji odrzucenie tradycyjnych, hierarchicznych powiązań i zastąpienie ich nieformalną siecią powiązań. W takiej organizacji w pełni ma szansę ziszczyć się wzór na efektywność organizacji Ch. Handy'ego:  $I^3$  (Inteligencja  $\times$  Informacja  $\times$  Idee). W organizacji potrójnego „I” strategicznym zasobem jest wiedza, wszyscy (nawet maszyny) opłacani są za pracę i myślenie. [26].

Niektóre prostsze elementy tego obrazu są nawet dość wyraziste [26], [33], [43]:

- Będą to z pewnością organizacje typu posthierarchicznego, o horyzontalnej strukturze składającej się z grup zadaniowych. Zgodnie z ideą J. Kottera (leadership network – przywództwa sieć) w organizacji rolę lidera będzie spełniać nie tylko najwyższy rangą menedżer, ale wszyscy pracownicy.
- Organizacje będą działać według modelu heterarchicznego, a nie hierarchicznego. Heterarchia jest koncepcją struktury dostarczającą alternatywy dla prostej opozycji między porządkiem a chaosem. Jeżeli porządek hierarchiczny polega na władzy (wpływie) jednego podmiotu (elementu), anarchia na rządach wszystkich lub braku rządzących, to heterarchia polega na „rządach” niektórych elementów rozmieszczonych w różnych punktach. Jest ona w gruncie rzeczy rezultatem nałożenia na siebie wielu różnych struktur hierarchicznych zorientowanych tak horyzontalnie, jak i wertykalnie. Będzie ona regulowana przez różne swoje elementy, w różnych momentach czasowych, często raczej przez sieci oddziaływań między elementami, niż przez któryś z nich z osobna.

- Straci sens więc większość dylematów teorii i praktyki zarządzania takich, jak: sztab czy linia, centralizacja czy decentralizacja, zadania czy ludzie, koszt czy jakość.
- Świat gospodarczy i organizacyjny wytworzy i będzie energicznie rozbudowywał nowe poziomy swojego funkcjonowania – sieciowy i wirtualny. Zapewne nie wszystkie organizacje przyszłości będą wirtualnymi, ale z pewnością sama filozofia funkcjonowania organizacji wirtualnej zdominuje sposoby myślenia o strukturach, funkcjach i rolach organizacyjnych w ogólności. Praktyka zarządzania w rodzącym się wirtualnym i sieciowym świecie wykazuje coraz częściej, że prawdziwie siłę mają koncepcje, która nie zalecają żadnych tradycyjnych metod spajania elementów organizacji.
- Zmieni się istota samej pracy oraz typu organizacji. Coraz większa liczba utalentowanych ludzi nie będzie myśleć w kategorii kariery, lecz kolejno pełnionych ról.
- Pracownik przyszłości będzie się w większym stopniu posługiwać mózgiem niż mięskułami. Aby być skutecznym, potrzebna jest swoboda i autonomia działania. Pracownik będzie traktowany jako specjalista, którzy bierze odpowiedzialność za całą pracę, a nie tylko jej część. Dojdzie w rezultacie do zmiany układu sił i zwiększenia wpływów pracowników kosztem właścicieli i akcjonariuszy.
- Powszechnie wystąpi zjawisko globalizacji organizacji – organizacje będą reagować na potrzeby klientów na całym świecie, a struktury organizacji umożliwią globalnemu klientowi kontakt handlowy. Ubocznym skutkiem stanie się likwidacja powtórzeń w operacjach i często drastyczna redukcja liczby i kosztów stanowisk kierowniczych. Nastąpi znaczny wzrost standaryzacji organizacji. Wdrożenie tych zmian będzie oznaczać olbrzymi zakres autonomii i zróżnicowania lokalnych jednostek.

Przedstawione walory organizacji przyszłości nie są teorią, to raczej rzeczywistość. „*Organizację XXI wieku cechuje odpowiedzialność, niezależność, ryzyko i niepewność. [...] Nie ma już sztucznej surowości i dyscypliny tradycyjnej korporacji, gdyż ich miejsce zajął nieporządek, wyzwania i rozczarowania, które charakteryzują rzeczywisty świat, w którym żyjemy*” [43, s. 47].

Nie można mówić o jakimś hipotetycznym modelu idealnej, przyszłej organizacji. Model żadnej z organizacji nie będzie bardziej “wzorcowy”, ani “lepszy” od innych modeli. Jeśli zatem używać pojęcia *organizacja przyszłości*, to uwagę należy zwracać na te elementy rzeczywistości organizacyjnej, które decydować będą o jej generalnym, przyszłym charakterze, a nie o kształcie jej poszczególnych elementów.

W rezultacie wszystkie organizacje, oparte na starym modelu przemysłowym, a także na dotychczasowych wytycznych nauki o organizacji i zarządzaniu w aspekcie bu-

dowania struktury organizacyjnej, są stworzone dla świata organizacji, którego albo już nie ma, albo właśnie przestaje istnieć. Władzę, która w tych organizacjach była atrybutem zajmowanej pozycji, trzeba zdobyć. Dotychczasowe role i tytuły mają niewielkie znaczenie, o ile liderzy nowych organizacji nie dowiodą swoich kompetencji. Złożoność i niepewność dzisiejszego otoczenia organizacji, w połączeniu z burzliwym rozwojem nowoczesnych technologii sprawiają, że obecnie budowanie strategii organizacyjnych zaczyna przypominać interaktywną grę komputerową, gdzie przeciwnik i jego potencjalne posunięcia są nieznane [43].

W Polsce odnotowuje się ostatnio powrót do zatrudniania osób starszych i emerytów. Okazało się, że chociaż organizacje w momencie kryzysu w pierwszym rzędzie zwalniają wprawdzie osoby starsze, ale zaraz później szukają „doświadczonych” pracowników. Zmienia się także nastawienie do pracy. Ma ona dawać nie tylko wynagrodzenie, ale i satysfakcję.

Według P. Druckera niezbędne wkrótce będzie podwyższenie wieku emerytalnego pracowników do 75 lat. Autor wskazuje na inne konsekwencje „starzenia się” pracowników. Liczba emerytów ciągle jeszcze zdolnych do pracy, ale korzystających z prawa do utrzymania i leczenia przez państwo, staje się coraz liczniejsza. Żeby utrzymać standard życia emerytów w XXI wieku, rządy będą musiały wydać większe środki finansowe. Można przewidywać w związku z tym zwolnienie wzrostu gospodarczego, utratę przewagi konkurencyjnej gospodarek zachodnich. Będzie to miało znaczący wpływ na kształtowanie się organizacji przyszłości [14].

W nowym świetle stawia się odwieczny w teorii zarządzania problem granic organizacyjnych. Jego jednoznaczne rozwiązanie nie jest w nowej sytuacji możliwe, ani nawet potrzebne. Organizacja przyszłości będzie miała granice tylko w takim sensie i w takim stopniu, jaki jest jej potrzebny do zachowania swojej tożsamości lub raczej będzie ona pozbawiona granic. Generalna tendencja będzie taka, że różnice między wielkimi i małymi organizacjami będą się w wielu przypadkach zacierać. Nikt oczywiście nie będzie proponować, by w takim razie wielkie organizacje dobrowolnie rozpadły się w celu uzyskania tzw. „efektu małej skali”. Praktyka natomiast pokazuje, że zgodnie z hasłem E.F. Schumachera: „*małe jest piękne*” [26, s. 223], jest możliwe i korzystne, by tak zorganizować duże organizacje (np. korporacje), by w miarę możliwości, naśladowały zachowania małych. W konsekwencji samo pojęcie *wielkości organizacji* stanie się jeszcze bardziej niejasne i nieużyteczne, niż dawniej. Organizacje będą działać według produktu lub usług, a nie według wielkości. Wirtualna, sieciowa, pozbawiona granic, horyzontalna organizacja przyszłości

będzie wymagać transferu uprawnień decyzyjnych w te miejsca w strukturze, które są najbliższe klienta. W istotny sposób zmieni to istotę rynkowej walki konkurencyjnej [43].

Filozofia działania przyszłych sieciowych organizacji wirtualnych musi być konsekwentnie stosowana również do projektowania wewnętrznej gospodarki rynkowej. Każdy element składowy organizacji zacznie podlegać zasadzie świadczenia usług, by inne stanowiska i komórki mogły jak najlepiej wykonywać swoje zadania. Jeśli potraktuje się procesy zachodzące w organizacji jako łańcuch powiązań klientów i dostawców, wówczas spełnia się główny warunek uruchomienia w niej wewnętrznej gospodarki rynkowej. Stąd już tylko krok, by klient wewnętrzny był oceniany według takich samych kryteriów, jak zewnętrzny. W konsekwencji istnienie stanowiska pracy, zespołu czy danej jednostki jest uzasadnione tylko tak długo, dopóty są klienci wewnętrzni lub zewnętrzni zgłaszający zapotrzebowanie na usługi. Warto zauważyć, że zasadniczą rolę w szacowaniu tej przydatności będą odgrywać ponoszone koszty. Oznacza to wzrost autonomii, współpracę w skali całej organizacji, a także oferowania swoich usług na zewnątrz. W takich warunkach wielce prawdopodobne jest, że pracownicy będą zachowywać się jak przedsiębiorcy. Konsekwentne stosowanie zasady wewnętrznej gospodarki rynkowej doprowadzi do tego, że wewnętrzne procesy organizacyjne zostaną poddane fragmentacji, a organizacja pozostawi sobie wyłącznie te z nich, które stanowią jej główną kompetencję (outsourcing). Popularna w latach 80. koncepcja dywersyfikacji zostanie zastąpiona właśnie zasadą głównych kompetencji [25], [40], [73].

Sytuacja ta kreuje interesujący paradoks: *pracownicy organizacji przyszłości uzyskają wprawdzie wielkie znaczenie, ale utracą równocześnie bezpieczeństwo*. Sumienne wykonywanie obowiązków dawało (choć oczywiście nie zawsze) gwarancję zatrudnienia. Dążenie do odchudzania i spłaszczania struktur, wprowadzania nowoczesnych koncepcji zarządzania, nowych form organizacji, np. „koniczyny” spowodowały, że pracownicy zostali pozbawieni bezpieczeństwa, a organizacje lojalności pracowników. Obawy powodowane są realną możliwością utraty lub zamiany stanowiska pracy. Problemy te dotyczą w szczególności pracowników o najniższych kwalifikacjach, ale i kadry kierowniczej. *„Menedżerowie stają się teraz agentami członków organizacji, a nie ich szefami. Kierują oni organizacją, ponieważ – w pewnym sensie – pracownicy chcą tego. Ich władza pochodzi od ludzi, w stosunku do których ma być sprawowana. Tak jest już w wielu organizacjach borykających się ze znalezieniem sposobów pełnego wykorzystania zdolności i umiejętności ludzi, którzy teraz są ich głównym majątkiem, a nie instrumentami. Sprawia to, że praca menedżera staje się trudniejsza, ale także dużo bardziej uzasadniona”* [43, s. 419]. Or-

ganizacje staną przed problemem nie tylko pozyskania odpowiednio wyszkolonych pracowników, ale ich utrzymania.

Według Ch. Handy'ego, nie ma już wątpliwości, że organizacji przyszłości będzie znacznie trudniej funkcjonować niż obecnie czy w przeszłości. Do przyszłości, niezależnie od tego czy się jej obawiamy czy nie, należy się przygotować, a zrozumienie czekających nas wyzwań jest do tego pierwszym krokiem (za: [43]).

#### **4.2.2. Nowe modele funkcjonowania i organizacji pracy**

Funkcjonowanie każdej organizacji zawsze wymagało umiejętności organizowania procesów pracy. Koncepcja pracy od zawsze stanowiła integralną część życia społecznego. Można wręcz uważać, że była ona wpisana w treść egzystencji ludzkiej bez względu na okres rozwoju cywilizacyjnego, miejsce i formę jej organizowania. Tyle, że podejście do problemu organizowania pracy zmieniało się, ponieważ zmieniały się same organizacje, otoczenie oraz sami ludzie.

Jedno jest pewne, praca w organizacji podlegała profesjonalizacji. Nieodłącznym zaś tego elementem, który stymulował zachodzące zmiany w koncepcjach organizowania pracy, był szeroko rozumiany postęp technologiczny. To dzięki niemu możliwe było przejście od ery koczowniczej, przez rolniczą do ery przemysłowej. Nowe modele funkcjonowania i organizowania pracy natomiast można łączyć z aktualną erą w rozwoju cywilizacyjnym – erą wiedzy i informacji. W zasadzie każda pojawiająca się era niosła ze sobą zmiany w obszarze organizacji i procesów pracy, w sposobach jej organizowania. Konsekwencją tych zmian były przeobrażenia we wszystkich obszarach życia społecznego [Hatch].

Efektem postępu technologicznego i gospodarczego od XVIII do XIX wieku i dokonującej się rewolucji przemysłowej (koniec ery rolniczej – pierwsza faza ery przemysłowej) były zmiany systemu społecznego, opisane m.in. przez E. Durkheina. W teorii organizacji był to czas „organizacji czasu przełomu”, w którym manufakturę zastąpiono nową formą organizacji pracy – przedsiębiorstwem. Bardzo istotne z punktu dokonujących się przemian było zastosowanie nowych technologii – telegrafu, telefonu, sieci kolejowych, które w efekcie doprowadziły do powstania organizacji funkcjonującej na rynku ponadlokalnym. Warto zauważyć, że sukcesywna ekspansja maszyn w działalność zawodową człowieka zapoczątkowana w tym okresie trwa do dzisiaj [22], [47], [66].

Druga faza ery przemysłowej (w ujęciu T. Burnsa) związana ze stosowaniem badań klasycznych pracy, zgodnych z założeniami F. Taylora, F. Gilbertha, H. Forda i innych

autorów szkoły klasycznej w nauce o organizacji i zarządzaniu, przyniosła nie tylko wzrost produktywności pracy, ale i nieprzewidziane skutki społeczne. Robotnik przypisany do swego miejsca pracy stał się „niezmienną częścią maszynierii organizacyjnej”, ściśle zaprogramowanej, ujętej w instrukcje i obowiązujące procedury wykonywania zadań. Istniejące organizacje o charakterze wspólnotowym zostały zastąpione społecznościami, których funkcjonowanie oparte było na więziach racjonalnych. Na szczycie hierarchii wartości w organizacji znajdowała się wydajność, której wszystko podporządkowano. Pęd do wzrostu wydajności prowadził do produkcji na wielką skalę, a to z kolei wymagało stabilności całego systemu organizacyjnego. Zauważalnym zjawiskiem w aspekcie procesów pracy był rozwój technologii i z tym związane nowe możliwości zatrudnienia, np. w przemyśle samochodowym, energetycznym, dawał miejsce pracy dla szerokich mas społecznych. Niestety ów postęp technologiczny, wspomagany teorią i praktyką z zakresu wielu nauk, w tym nauki o organizacji i zarządzaniu, w dalszej perspektywie sprawiał, że krzywa zatrudnienia sukcesywnie spadała.

W okresie międzywojennym pojawiły się pierwsze oznaki odmiennych koncepcji organizowania pracy, w których można dopatrzeć się *idei przyszłej partycypacji* załogi w zarządzaniu, jej współodpowiedzialności za wykonaną pracę i stosowanej do niej motywacji społecznej i ekonomicznej [55]. Badania E. Mayo, A. Masłowa, F. Herzberga (lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte) wykazały, że podstawowymi konsekwencjami pracy „specjalizowanej” są, oprócz wzrostu wydajności, także negatywne skutki społeczne, których przejawem stały się: *absencja, fluktuacja, niska jakość pracy*. Istotnym elementem uogólnień płynących z powyższych prac było stwierdzenie, iż uwzględnienie czynnika samopoczucia pracownika, jego zadowolenia z wyników własnej pracy i jej wpływu na całość funkcjonowania organizacji, które ma swoje podłoże nie tylko w zwiększonym wynagrodzeniu, będącym pochodną większej ilości wytwarzanych wyrobów – prowadzić musi do zmian w dotychczasowej metodyce postępowania organizacyjnego, a więc do szeroko rozumianej reformy pracy. Nic więc dziwnego, że tego rodzaju podejście do organizacji pracy można nazwać *największą i trudną do wyobrażenia rewolucją, jaka miała miejsce w obrębie stanowiska pracy*. Miejsce wydajności zajmuje kreatywność, dzięki której organizacja może skutecznie reagować na zróżnicowane i zmienne potrzeby swoich klientów. Produkcję masową zastępuje się krótkoseryjną, pod klienta. Nowe podejście do pracy przejawia się także w decentralizacji procesów informacyjnych i decyzyjnych, w których szeregowi wykonawcy pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami [55]. Według T. Burnsa są to przejawy trzeciej fazy rozwoju przemysłowego (za: [22]).

Należy zauważyć, że w tych latach również pojawiły się pierwsze symptomy zmierzchu ery przemysłowej. Rewolucja przemysłowa dokonywała się właśnie przy taśmach montażowych, w halach produkcyjnych i bezpośrednio dotyczyła zmian treści pracy wśród robotników. Technika powstająca w jej wyniku była raczej dość prosta. Podstawy cel rewolucji to opanowanie i rozwój produkcji masowej oraz przekładający się na to etos produkcji – kontrolowania rynku konsumpcji produktów i usług. Cel w pełni został osiągnięty w dwóch pierwszych fazach ery przemysłowej. Jednakże dalszy, gwałtowny rozwój przemysłu spowodował kryzys na rynku gospodarczym w zakresie odpowiedniego sterowania masową produkcją i dystrybucją dóbr. Upodmiotowienie pracowników organizacji i wzrost wymagań w aspekcie kwalifikacji pracowników z jednej strony, a pojawienie się coraz bardziej wymagającego klienta z drugiej zaś, spowodowało zmianę funkcjonowania organizacji. Odpowiedzią na stwierdzone niedomagania była rewolucja telekomunikacyjna, która miała usprawnić te procesy. Były to pierwsze podwaliny do rozwoju społeczeństwa postprzemysłowego (postindustrialnego), a w perspektywie nadejście ery wiedzy i informacji [22].

Podstawą organizacji ery wiedzy i informacji są właśnie te dwa czynniki – *wiedza i informacja*. Oczywiście jest, że stają się one tym samym, co *praca i kapitał* dla społeczeństwa przemysłowego (industrialnego). Radykalna zmiana warunków otoczenia, w jakich przyszło funkcjonować współczesnym organizacjom, ma istotny wpływ na ich sposób organizowania procesów pracy. „*Dodać do tego należy charakterystyczne zjawisko zwiastujące koniec epoki przemysłowej, jakim jest masowe przenoszenie pracy z fabryk do usług i dystrybucji*” [55, s. 275]. Warto tu przytoczyć także ulubioną formułę dnia dzisiejszego wg Ch. Handy’ego:  $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ , co oznacza, że „...w przyszłości będzie zatrudniona połowa ludzi zatrudnionych dziś, będą oni opłacani średnio dwa razy lepiej (i będą pracować dwukrotnie ciężiej), jednak ich praca będzie przynosić trzy razy lepsze wyniki” (za: [43, s. 414]).

Zauważa się zatem stopniowe przejście organizacji [37, s. 32]:

- od patrzenia do środka na postrzeganie otoczenia,
- od stabilności do zmienności,
- od biurokracji do adhokracji<sup>56</sup>,
- od przetwarzania rzeczy do przetwarzania informacji,

<sup>56</sup> Adhokracja to termin wynaleziony w 1968 r. przez W. Bennis, a spopularyzowany przez A. Toflera. Jest to przeciwieństwo biurokracji; odrzuca się klasyczne zasady zarządzania, według których każdy ma określoną i stałą pracę. Podstawą jest wiedza i doświadczenie, toleruje się niejednoznaczność, rozwija kreatywność i zdolność reagowania na zmienne potrzeby klienta [26, s. 14].



- od wykorzystywania pracowników do rozwijania ich możliwości,
- od walki z konkurencją do współpracy,
- od prostoty do złożoności,
- od zamykania się na otwartość do otwartości,
- od nastawienia na zagrożenia do nastawienia na szanse.

Rewolucja technologiczna, oznaczająca zmierzch ery przemysłowej, wyszła z hal produkcyjnych. Ona dokonywała się przede wszystkim w centrach naukowo-badawczych, w biurach projektowych, a dopiero jej efekt finalny trafia do sfery produkcji. Zmiany dotyczą więc sfery koncepcji produktu, a nie sfery produkcyjnej. Wyjściowym czynnikiem staje się wiedza i informacja. Współczesna technologia jest produktem zaawansowanej nauki i techniki, wspomaganą nowoczesnymi technikami, metodami i koncepcjami zarządzania. Można przez analogię do zmian dokonujących się przy rewolucji przemysłowej (konie zostały wyparte przez ciągniki i samochody, ale dały nowe miejsca pracy w przemyśle samochodowym) zakładać, że nowe produkty, usługi rewolucji technologicznej wygenerują nowe miejsca pracy. Pójdą za tym wymagania dotyczące kwalifikacji przyszłych, podstawowych pracowników i ograniczanie ich liczby, ale straty miejsc pracy w jednych sektorach mogą być rekompensowane przez rozwój w innych.

Zapewne poczucie braku bezpieczeństwa będzie towarzyszyć ludziom słabiej wykształconym. Problemem będzie bowiem nie tylko zdobycie wiedzy przekładającej się na wzrost możliwości w znalezieniu pracy, ale konieczność „sprzedania” samego siebie na rynku pracy oraz umiejętność dostosowywania do zmieniających się warunków. Zauważalnym zjawiskiem na aktualnym, polskim rynku pracy, jest kształcenie potencjalnych bezrobotnych, a zatem kształcenie bez uwzględnienia przyszłych realiów. Można tu już zauważyć „niewidzialną rękę rynku pracy” i nowe tendencje [43].

Dzisiaj nikt z nas nie ma pewności, jaką pracę będzie wykonywać, gdzie i za ile. Czy to znaczy, że era wiedzy i informacji w konsekwencji zachodzących zmian w obszarze funkcjonowania organizacji przyszłości, doprowadzi do „końca pracy”?

Raczej nie. Wróci się na przykład do rozwiązań znanych w przeszłości jako chałupnictwo, które wskutek rozwoju nowoczesnych narzędzi komunikacji stworzą coraz to większą, nowoczesną grupę wykwalifikowanych specjalistów – chałupników pracujących indywidualnie [26]. Technologia, a w szczególności informatyczna, sprzyjać będzie tworzeniu nowych indywidualnych miejsc pracy. To również przeczy tezie o końcu pracy. Nie będzie zjawiska powszechnego czy wręcz globalnego wypierania ludzi ze stanowisk pracy. W tej nowej rzeczywistości funkcjonowanie organizacji i organizowanie procesów pracy,

dzięki dominacji wiedzy i informacji będzie inne, łatwiejsze lub trudniejsze, w zależności od tego, jakie aspekty będą kryterium oceniania. Nowoczesność sprzyja ułatwieniom funkcjonowania organizacji i organizowania procesów pracy, to oczywiste, ale rodzi też obawy ludzi, niechęć czy wręcz opór przed zmianą. Wzrasta też zapotrzebowanie na nowoczesną wiedzę i specjalistyczne umiejętności, wzrastają też koszty funkcjonowania organizacji [55]. *„Nie jest możliwe opieranie działalności przedsiębiorstwa lub rozwoju ekonomicznego kraju na taniej sile roboczej. Obniżając zarobki, przedsiębiorstwo [...] prawdopodobnie nie przetrwa na rynku, a już na pewno nie będzie się pomyślnie rozwijać, chyba że pracownicy niespodziewanie i w szybkim tempie osiągną wydajność, jaką posiadają liderzy w danej branży”* [14 s. 62].

Można jednak mówić o zmierzchu tradycyjnie rozumianych aspektów pracy i zmianie form organizacji pracy na nowe<sup>57</sup>. Na przykład w aspekcie treści pracy do współczesnych, nowych koncepcji podziału pracy zalicza się między innymi: rotację pracy, rozszerzenia zakresu zadań, wzbogacenia treści pracy i wprowadzenia grup autonomicznych [70, s. 63].

- *Rotacja pracy* – to planowe zamiany miejsca pracy lub wykonywania innych niż stałe czynności. Ma ona przeciwdziałać monotonii i rutynie, które powodują przeciążenie pracownika, zarówno fizyczne, jak i umysłowe. Potrzeba rotacji występuje nie tylko w pracach biurowych, w bankach, administracji, ale i w produkcji, na liniach montażowych.
- *Rozszerzenie zadań* – polega na zwiększeniu liczby operacji wokół podstawowego zadania. Istotne jest, aby rozszerzając pracę doprowadzić do zamkniętego cyklu działań, w których określany byłby początek i koniec oraz włączone były czynności pomocnicze, związane z realizacją tego cyklu. Wówczas pracownik może mieć wpływ na własne tempo wykonywania pracy, a także istnieje możliwość ustalenia jego wpływu na jakość i ilość zrealizowanych zadań. Trudnością jest tu dopasowanie rozszerzanych zadań do zmian technologicznych, by nie doszło do „złamania taśmy produkcyjnej”.
- *Wzbogacanie treści pracy* – forma ta charakteryzuje się znacznie węższym poziomem złożoności i prowadzi do pionowego przegrupowania czynności, przeciwstawiając się

<sup>57</sup> Do tych elementów, które charakteryzują treść pracy (pojęcie to odnosi się do relacji jakie zachodzą pomiędzy wkładem pracy fizycznej i wysiłkiem umysłowym), a które w sposób istotny wpływają na funkcjonowanie organizacji, zaliczono [70, s. 60]:

- 1) *„strukturę i stosunek obciążeń fizycznych i umysłowych,*
- 2) *różnorodność i zakres podejmowanych decyzji,*
- 3) *wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności, jakimi powinien rozporządzać pracownik,*
- 4) *stopień wpływu wywieranego przez pracownika na efektywność i jakość pracy, czyli zakres jego odpowiedzialności”.*

taylorowskiej koncepcji systemu funkcjonalnego. Zgodnie z ideą wzbogacenia pracy następuje w drodze połączenia działań bezpośrednio wytwórczych, pomocniczo-obsługujących i administracyjnych. Pracownik podejmuje pewne funkcje należące do jego zwierzchnika, co prowadzi do decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności, wzrostu autonomii, autokontroli oraz autoorganizacji rytmu pracy.

- *Grupy autonomiczne* - autonomia zespołu wyraża się w partycypacji wszystkich członków w organizowaniu czasu i rytmu pracy, w koordynacji działań, składu osobowego, wyborze lidera itd. Członkowie zespołu sami dokonują zaopatrzenia w surowce, narzędzia, dysponują posiadanymi środkami, decydują o podziale wynagrodzeń. Autonomia grup łączy w sobie wyróżnione wcześniej formy podziału pracy.

Warto przybliżyć także nowe formy funkcjonowania i organizacji pracy opisane w literaturze przedmiotu. Na przykład, ze względu na praktycznie ich już funkcjonowanie, można wyróżnić organizację okreśną autorstwa F. Hesselbein i model spółdzielni Mondragon [43].

#### *Organizacja okreśna*

*Organizacja okreśna*, to organizacja partnerska, w której każdy z pracowników może wnieść, bez względu na wykonywaną pracę, nowe przemyślenia i nowe sposoby działania [43, s. 105]. Autorka używa tu swoistej metafory – organizacja jest jak ziemia, okrągła: „*Pięćset lat temu, człowiek epoki renesansu odkrył, że ziemia jest okrągła. Trzysta pięćdziesiąt lat później człowiek organizacji stworzył system zarządzania. System ten podlegał ewolucji i człowiek zapomniawszy o tym, że ziemia jest okrągła zbudował świat zarządzania składający się z kwadratów, pól i piramid*” [43, s. 101]. Po wielu latach jednak, ten schierarchizowany i bardzo mechaniczny świat organizacji uległ zmianie, został przekształcony. Zniknęły granice organizacji, pojawiły się tezy o społecznej odpowiedzialności organizacji, ludzi organizacji przestano ograniczać, zarządzanie stało się narzędziem, a nie celem samym w sobie, posiadanie zwolenników oznaczało zaufanie [43, s.102]. Kiedy Frances Hesselbein, jako prezes amerykańskiej organizacji harcerskiej „Girl Scouts of the USA”, przystąpiła do tworzenia nowej struktury organizacyjnej, uzyskała poziomy, okreśny i elastyczny system zarządzania. „*W nowej formule organizacji umieściliśmy członków i funkcje w trzech koncentrycznych kołach z prezesem organizacji zajmującym koło środkowe, tak że wzrokiem ogarniał on pozostałe zamiast patrzeć z góry na dół. Pięć minut po zaprezentowaniu nowej struktury organizacyjnej jeden z kolegów dopisał na kartce „wykres okrągły”, a jeden z obserwatorów nazwał go „kołem fortuny”. Członkowie*

*organizacji poruszali się między kołami – całkowicie usuwając ze słownika terminy na górze i na dole*” [43, s. 103].

Efektywne zarządzanie tak stworzonymi układami partnerskimi wymaga spełnienia przez liderów trzech warunków: zarządzania pod kątem swojego posłannictwa, zmian i pod kątem różnorodności.

- *Zarządzanie pod kątem posłannictwa* – to zrozumienie przedmiotu działalności organizacji lub jej misji, określenie klienta i wartości cenionych przez klienta. Według P. Druckera mądre i przejrzyste posłannictwo wyjaśnia powody istnienia organizacji.
- *Zarządzanie pod kątem wprowadzanie zmian* – wbudowanie w strukturę podejścia innowacyjnego to pewność na wykorzystanie potencjału zarówno pojedynczego pracownika, jak i zespołów. Działalność innowacyjna, rozumiana szeroko (od wdrażania nowych rozwiązań do rezygnowania z już przestarzałych), może stać się naturalnym elementem kultury organizacji i pracy.
- *Zarządzanie pod kątem różnorodności* – to najbardziej palące problemy zarządzania, które są wynikiem starzejącej się i zróżnicowanej populacji. *„Tytuły artykułów w prasie i materiały telewizyjne mówią nam, że rządzenie zróżnicowanym społeczeństwem jest największym wyzwaniem jakie stawia nam świat”* [43, s. 104].

#### *Model spółdzielni Mondragon*

Bardzo interesującą formą funkcjonowania organizacji jest model spółdzielni Mondragon. Nie jest to w zasadzie nowa organizacja, bo została założona w Hiszpanii w 1954 r., ale to ona została wskazana, jako przykład funkcjonowania zgodnego z wymogami nowych czasów.

Brak bezpieczeństwa pracy to jeden z nowych paradygmatów nauki o zarządzaniu. Bill Gates uważa, że w sytuacji bezrobocia na rynku pracy i często „wymuszonego” odchudzania, jedynym prawdziwym ubezpieczeniem pracowników są ich umiejętności zawodowe. W literaturze przedmiotu nie brakuje zbliżonych poglądów, że wykształcenie jest jednym z najważniejszych czynników dających nam „dobre” zatrudnienie. Czy tak jest?

Stara zasada biznesu brzmi: *„jeśli stoi przed tobą konkretny wybór między ryzykiem straty własnego kapitału, aby chronić miejsca pracy a ryzykiem utraty miejsc pracy, aby chronić swój kapitał, należy zawsze chronić swój kapitał”*, natomiast jej odwrócenie *„jeśli stoi przed tobą pewien wybór między ryzykiem straty własnego kapitału, aby chronić miejsca pracy a ryzykiem utraty miejsc pracy, aby chronić swój kapitał, należy zawsze chronić swoje miejsca pracy”* [43, s. 130].

Spółdzielnia Mondragon jest przykładem, że odwrócenie starej zasady jest zgodne z tym paradygmatem. Założona została przez jezuitę nazywanym Don José i pięciu innych mężczyzn. Podjęli oni decyzję o kupnie firmy w sytuacji, gdy nie mieli ani pieniędzy, ani pomysłu na biznes i dopięli tego. Za zebrane pieniądze kupili niewielką firmę produkującą grzejniki olejowe – nazwali ją ULGOR (od nazwisk założycieli). Don José powiedział wtedy, że *będą budować drogę w trakcie podróży*. W 1990 r. w ramach współpracujących ze sobą spółdzielni pracowało dwadzieścia jeden tysięcy dwustu czterdziestu jeden członków. Całość tworzyło sto przedsiębiorstw wartych prawie trzy miliardy dolarów, ale stworzony w spółdzielni system demokracji zakładał, że to pracownicy są właścicielami. Układ tradycyjny kapitalista – pracownik został całkowicie odwrócony. Podstawą funkcjonowania było pięć zasad:

- *Struktura władzy* – demokracja według praw spółdzielczości.
- *Struktura finansowa* – wszyscy muszą zainwestować pewną sumę (wycofanie dopiero przy emeryturze); w ramach spółdzielni stworzono instytucję bankową, która jej służy i sama jest spółdzielnią; wszyscy spółdzielcy muszą korzystać z usług tego banku; bank finansuje własną działalność.
- *Powiązanie z edukacją* – spółdzielnia miała własną uczelnię, najpierw technikum, później wyższą (uznaną w Europie za jedną z najlepszych szkół biznesu), kształcąca także dla siebie.
- *Skala płac i majątek spółdzielni* – obowiązuje zasada sprawiedliwej płacy według trzech wyznaczników: uczciwości, chrześcijańskiego nastawienia, umiarkowania.
- *Emerytura* – sprawiedliwy system emerytalny przewiduje zarówno emeryturę (wpłaca się 32% pensji, by uzyskać 60% swojej ostatniej pensji), jak i działki dla tych, którzy jeszcze jej nie posiadają.

#### **4.2.3. Przewodzenie ludziom w organizacji przyszłości**

Wydaje się, że teza, iż *tworzenie organizacji przyszłości wymaga nowego przywództwa*, nie wymaga udowadniania. Intuicja kierowników wizjonerów wyprzedza zwykle ich koncepcje organizatorskie, a racjonalizacja następuje dopiero później. Zwykły kierownik tworzy obraz przewidywanej lub pożądananej przyszłości i organizuje strukturę, która ma go do tej przyszłości doprowadzić. Przedsiębiorca-wizjoner przyszłości zakłada, że przy-

szłość już jest i własną organizację oraz jej otoczenie trzeba do tego przekonać<sup>58</sup>. Hierarchia odchodzi do przeszłości, co oznacza, że nie będzie on już stał na szczycie piramidy organizacyjnej, a raczej w centralnym miejscu sieci. Jego zadaniem stanie się nie „rządzenie”, „kierowanie” lub „zarządzanie”, ale doradzanie, inspirowanie i przewodzenie. Przywództwo bowiem koncentruje się na podejmowaniu właściwych działań, a zarządzanie koncentruje się na podejmowaniu działań we właściwy sposób [43, s. 161].

Należy także zauważyć, że przewodzenie ludziom w przyszłości nie będzie miało formy przywództwa charyzmatycznego, opartego na autorytecie przywódcy<sup>59</sup>. Charyzmę tworzą ludzie, przypisując danej osobie wiele wyróżniających ją cech. Osoby mające charyzmę mają łatwość tworzenia i egzekwowania swego autorytetu u innych. Siłą swoich osobistych uzdolnień przekształcają stronników, doprowadzając do zwiększenia świadomości znaczenia i wartości ich zadań. Łatwość ta wynika z umiejętności wytwarzania pozytywnych uczuć. W potocznym rozumieniu władza pozbawiona charyzmy jest albo przymusem, albo jest nieskuteczna. Powiedzenie: *„Skoczyłbym w ogień, gdyby szef ode mnie tego zażądał”* jest przykładem poparcia, do jakiego inspirują przywódcy charyzmatyczni.

Charyzma jest zawsze grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza uruchomienie potężnej energii społecznej, dzięki której ludzie stają się zdolni do realizacji najtrudniejszych celów. Charyzmatyczny przywódca kreuje kulturę organizacyjną, integrując pracowników wokół pożądanых norm i wartości. Według Sikorskiego *„pozwała to z jednej strony na zwiększenie poczucia pewności u pracowników mających jasno określoną wizję i punkty orientacyjne w drodze do jej realizacji, a z drugiej strony – na łatwe dokonywanie pożądanых zmian w środowisku w pełni ufających mu ludzi”* [56, s. 96].

Na potrzebę charyzmatycznego kierowania organizacjami w latach osiemdziesiątych wskazywali m.in. H. Ansoff i T. Peters. Wskazywali na większą efektywność przywódców charyzmatycznych w porównaniu z innymi typami sprawowania władzy kierowniczej. Tym, co zbliża charyzmatyczne przywództwo do koncepcji klasycznej, jest centralna i wyjątkowa pozycja przywódcy. Przywódca jest, podobnie jak w koncepcji klasycznej, źródłem mądrości i przewodnikiem wskazującym drogę. Inspiracja, entuzjazm i zaangażowanie pracowników są niemal całkowicie uzależnione od przełożonego. Im bardziej

<sup>58</sup> Różnica między „starym” a „nowym” kierownikiem jest więc taka, jak między „zwykłym” rzeźbiarzem, a artystą w swoim fachu, np. Michałem Aniołem: ten pierwszy wymyśla figurę i ją rzeźbi z kamienia, ten drugi widzi ją już istniejącą w kamieniu, a jego rzeźbienie jest odłupywaniem niepotrzebnych części.

<sup>59</sup> Autorytet – ogólnie uznana czyjaś powaga, wpływ, znaczenie. Charyzma – szczególne właściwości przypisywane jednostce, budzące i utrzymujące jej autorytet u innych [60].

nominacyjny, silny i kreatywny przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni. Styl oparty na charyzmie jest w znacznym stopniu paternalistyczny<sup>60</sup>. Kierownik, szef czy właściciel stosujący ten styl zarządzania dba o swoich podwładnych, ale jest to bardziej niczym nie skrępowana władza ojca nad dziećmi, niż postępowanie przełożonego zgodne z dokumentami normatywnymi. O partnerskich stosunkach nie może być w tych warunkach mowy. Russell L. Ackoff twierdzi: „*Paternalizm wywołuje paraliż języka, jeśli nie umysłu. ... Co więcej, organizacje paternalistyczne są nawet bardziej omylne niż ich ojcowie*” (za:[51, s. 79]).

Przywództwo charyzmatyczne i związany z tym paternalizm poszukują motywów zachowań ludzkich w sferze emocjonalnej. Nic więc dziwnego, że kształtują wzory kulturowe oparte na emocjonalnym stosunku ludzi do relacji władzy organizacyjnej.

Jest to jednak w dużej mierze sprzeczne z przedstawianym we wcześniejszych rozważaniach, wyobrażeniem organizacji przyszłości. Coraz wyraźniejsza dominacja stosunków horyzontalnych (poziomych), kooperacyjnych, nad stosunkami hierarchicznymi, nie wróży w przyszłości rozwoju przywództwa charyzmatycznego. W latach 90. zaczęto obwieszczać nadejście epoki przywództwa postheroicznego. Dzisiejsze organizacje potrzebują wiedzy, twórczości i doświadczenia od wszystkich pracowników. Mit heroicznego lidera nie pasuje do współczesnego świata, złożonego i szybko zmieniającego się [56].

W ostatnich latach z postulatu charyzmy zrezygnował T. Peters. Zmiana ta wynika ze spłaszczania się struktur organizacyjnych (eliminacji pośrednich szczebli) i wycofywania kierownictwa naczelnego z interwencji o charakterze operacyjnym, ale częściowo i strategicznym. Pracownicy stają się bardziej samodzielni wraz ze osłabieniem więzi hierarchicznych. We współczesnych strukturach (np. sieciowych) dominują relacje poziome. Szeregowi pracownicy podejmują decyzję, bo takie są aktualne wymogi, a na konsultacje z kierownikiem nie ma czasu. Ciężar odpowiedzialności za podjęte decyzje rozkłada się zarówno na pracowników, jak i na kierowników. Zmienia to zasadniczo stosunek do władzy organizacyjnej. Władza ta pełniona przez lidera lub koordynatora w zespole zadaniowym jest nietrwała i przechodnia. Trudno w tym przypadku o charyzmę. Władza przestaje być czymś tajemniczym i wyjątkowym, a zaczyna być skutkiem doraźnego podziału ról organizacyjnych. Władza jest po prostu jedną z funkcji potrzebnych do realizacji określonego działania.

---

<sup>60</sup> Według T. Pszczołowskiego najdłużej stosowanym stylem zarządzania w organizacjach był styl paternalistyczny (od łacińskiego *pater* - ojciec), który, jego zdaniem, właściwie już minął [50].

Oznacza to racjonalny, a nie emocjonalny stosunek do kierowniczego autorytetu. Potwierdza się relatywizm sytuacyjny stylów zarządzania. W nowych warunkach organizacyjnych będzie zapewne zmniejszać się zapotrzebowanie na charyzmatycznych przywódców – wodzów, mężów opatrnościowych, a lider organizacji przyszłości będzie poszukiwać partnerów do współpracy [52], [56].

Jaki będzie więc lider przyszłości?

Według D. Ulricha przywódcy przyszłości będą znani:

- „Mniej z tego, co mówią, a bardziej ze swoich wyników.
- Mniej ze swego stanowiska służbowego, a bardziej ze swej wiedzy fachowej i kompetencji.
- Mniej z tego, nad czym sprawują kontrolę, a bardziej z tego, co kształtują.
- Mniej z celów, które określają, a bardziej ze sposobów myślenia, które kreują.
- Zarówno z ogromnej wiarygodności, jak i wyjątkowego potencjału organizacyjnego.

Są to proste aksjomaty, które kształtują ścieżkę ku przyszłości, jednak pozostanie na tej ścieżce będzie wymagało od przywódców głębokich przemyśleń” [33, s. 220]. Według autorów, którzy zajmują się przywódcą przyszłości, będzie on legitymizować się umiejętnościami i cechami osobowymi przynajmniej w następujących zakresach [66, s. 236]:

- umiejętności myślenia systemowego;
- umiejętności działania w wielokulturowym otoczeniu;
- gotowości do ustawicznej nauki;
- posiadania pozytywnych cech osobowościowych i wysokich standardów zachowań.

Wydaje się także istotne, że od przywódcy nie będzie oczekiwać się, żeby był on prawdziwym „supermenem”. Przywódca przyszłości powinien popierać i rozbudzać kreatywność innych. To nie on musi być kreatywny, ale bardzo ważne jest, aby potrafił „...rozpoznać, ocenić oraz bronić pomysłów i idei formułowanych przez innych” [53, s. 203]. Według U. Müllera „kluczem do sukcesu kierownika jest dobór właściwych członków zespołu, sterowanie ich współpracą oraz tworzenie dla niego optymalnego środowiska pracy” [40, s. 151]. Niezwykle zatem ważną i wymaganą umiejętnością od przywódcy będzie tworzenie zespołu zdolnego do realizacji coraz bardziej wymagających i złożonych zadań. Towarzyszyć temu będzie partycypacja, odpowiadająca rozumieniu kierownika przyszłości jako trenera, sponsora, doradcy i moderatora zespołu. Kierownik przyszłości stanie się naturalną częścią tego zespołu.

Peter Drucker w swoim przemówieniu wygłoszonym w 1993 r. powiedział: „Przywódca przeszłości był osobą, która umiała mówić. Przywódca przyszłości będzie osoba,



która będzie umiała pytać” (za: [33, s. 227]. Marshall Goldsmith rozwija tę myśl. Według niego przyszły lider będzie osobą, która będzie konsekwentnie i efektywnie pytała, uczyła się, monitorowała postępy oraz rozwijała się (za: [33, s. 229]).

Ważnych wskazówek co do istotnych oczekiwań zgłaszanych wobec przyszłych kierowników dostarczają wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ponad 600 przedsiębiorstwach niemieckich. Kierownik przyszłości powinien być (%) [40, s. 152]:

- *przedsiębiorczy* – 81,3
- *tworzący zespół* – 78,7
- *komunikatywny* – 73
- *wizjoner* – 45,3
- *myślący międzynarodowo* – 36
- *myślący ekologicznie/społecznie* – 25,3
- *prawy* – 25,3
- *charyzmatyczny* – 17,3
- *wielokulturowy* – 9,3
- *decydujący intuicyjnie* – 4
- *nastawiony na klienta* – 1,3

Zdziwienie może wywoływać tak nisko ocenione nastawienie na klientów. Świadczyć to może o bardzo pragmatycznym podejściu kierowników, ale i o upadku wartości etycznych w zarządzaniu organizacjami [Müller]. Z badań wyłania się też inny obraz przyszłego lidera: musi on być przedsiębiorczy, mieć wizję, być rzetelny, odważny, musi być obywatelem świata. Nie powinien być pracoholikiem [33].

### **Pytania kontrolne**

---

1. Omów wizję organizacji według Ch. Chandy’ego?
2. Omów kierunek zmian dotyczących organizacji przyszłości.
3. Przedstaw zagadnienie granic w organizacji przyszłości.
4. Omów ewolucję organizacji pracy w teorii organizacji.
5. Omów nowe koncepcje podziału pracy.
6. Omów organizację okrężną.
7. Przedstaw, jakie wymagania będą stawiane przed przywódcą w przyszłości.

### 4. 3. Funkcjonowanie organizacji wojskowych

#### 4.3.1. Rozwiązanie strukturalne w wojsku na niższych szczeblach

W literaturze przedmiotu nie brakuje poglądów, że konsekwencją konkurencyjności, globalizacji itd. jest nowy model organizacji. Sieciowość, wirtualność, innowacyjność, kreatywność, otwartość, procesowość to cechy wielu współczesnych organizacji, to także zmierzch hierarchii rozumianej tradycyjnie. Stąd pytnie: czy organizacje militarne podlegają tym samym przemianom?

Może nadszedł już czas na zapowiadaną w wojskowej literaturze przedmiotu „reformę batalionową”, na reorganizację struktur pododdziałów wojsk lądowych<sup>61</sup>. Należy podkreślić, że przez ostatnie kilkadziesiąt lat pododdziały nie miały samodzielności bojowej. Nadal obowiązuje w nich trójkowa zasada łączenia komórek w jednostki organizacyjne, która dominowała już podczas ubiegłej wojny światowej. Trzy drużyny tworzą pluton, trzy plutony - kompanię, trzy kompanie – batalion, a do tego należałoby dołączyć jedynie niewielkie elementy logistyczne. Sytuacja ta ma ulec zmianie i to radykalnej. Można mówić o przełomie w myśleniu o tych pododdziałach.

Na początek może jednak warto przyjrzeć się, jakie rozwiązania strukturalne występują na niższych szczeblach organizacyjnych innych armii.

#### **Drużyna zmechanizowana**

Drużyna zmechanizowana Niemiec to najmniejszy pododdział taktyczny, prowadzący działania taktyczne w oparciu o wóz bojowy (BWP MARDER), jako zasadniczy środek walki i przemieszczenia. Drużyną dowodzi podoficer zawodowy, co ważne – w etatowym składzie występuje też zastępca dowódcy drużyny. Pozwala to na podział sił, gdy wymaga tego sytuacja taktyczna lub środowisko walki. Dodatkowo dowódca plutonu umiejscowiony jest w składzie pierwszej drużyny, co związane jest z możliwymi utrudnieniami w dowodzeniu. Drużyna liczy 9 żołnierzy i są to: dowódca drużyny, zastępca dowódcy drużyny, celowniczy broni pokładowej, kierowca, strzelec wyborowy, celowniczy km MG 3 (2, 3 drz), celowniczy granatnika LANZE, celowniczy granatnika CARL GU-

<sup>61</sup> W dużej mierze są to zatem zmiany, które przewidział B. Aleksander. Ten brytyjski teoretyk już kilka lat temu twierdził, że w przyszłości „*siły lądowe działać będą w składzie o wiele mniejszych jednostek niż w wojnach przeszłości, ale dysponować będą różnorodniejszą i potężniejszą bronią niż miało to miejsce poprzednio. Te małe siły tworzyć będą grupy bojowe. Oznacza to, że w ich skład wejdą siły rodzajów broni jak obecna piechota, artyleria, śmigłowce i inne. [...] W przyszłości te grupy bojowe lub też zespoły broni połączonych będą organizowane na szczeblu kompanii i liczyć będą 150-200 żołnierzy. Będą one walczyły przy pomocy śmigłowców, wozów bojowych, transporterów opancerzonych, samobieżnej artylerii, lekkich czołgów i innych opancerzonych i chronionych przed oddziaływaniem przeciwnika pojazdów. W wielu wypadkach broń ta dostarczana będzie na pole walki śmigłowcami*” [1, s. 83-84].

STAW (ppk MILAN) oraz strzelec. Na uwagę zasługuje fakt, że w każdej drużynie występuje strzelec wyborowy uzbrojony w karabin wyborowy G3 SG/1 oraz, że dysponuje ona trzema środkami łączności, tym samym ułatwiony jest obieg informacji i dowodzenie w walce [44].

W Rosji występują dwa rodzaje pododdziałów zmechanizowanych i są one wyposażone w wozy gaśnicowy (BWP) lub kołowy (BTR). Na możliwości manewrowe i bojowe drużyny wpływa typ tego środka: BWP-1, 2 lub 3 oraz BTR: BTR 60/70/90<sup>62</sup>. Drużyna zmechanizowana na BWP składa się z 9 żołnierzy: dowódca drużyny, kierowca - mechanik, działonowy - operator, strzelec karabinu maszynowego, pomocnik strzelca karabinu maszynowego, strzelec granatnika, pomocnik strzelca granatnika, strzelec wyborowy oraz strzelec. Drużyna zmechanizowana na BTR również liczy 9 żołnierzy, przy czym różnią się nazwy stanowisk funkcyjnych, czyli: kierowca i celowniczy broni pokładowej, występuje też etatowo strzelec sanitariusz. Ponadto w składzie każdej trzeciej drużyny (BWP, BTR) w miejsce jednego ze strzelców występuje strzelec wyborowy uzbrojony w karabin wyborowy kbw SWD [46]<sup>63</sup>.

Drużyna zmechanizowana USA składa się z 9 żołnierzy i podzielona jest na dwie sekcje. W efekcie dowódca drużyny już w podstawowej strukturze ma do dyspozycji w walce dwie czteroosobowe sekcje – A i B dowodzone przez podoficera - dowódcę sekcji. Jedna z nich – zwykle sekcja B, to sekcja ogniowa posiadająca: karabin maszynowy M240B oraz granatnik podwieszany M203. Podstawowym środkiem przemieszczenia i walki drużyny USA jest wóz bojowy BWP BRADLEY, którego trzyosobowa załoga – dowódca, działonowy i kierowca – nie wchodzi w skład drużyny [16].

Podobny jest skład drużyny wyposażonej w nowoczesny, kołowy transporter BWP STRYKER. W tej drużynie w działaniach taktycznych występuje podział na podobne sekcje ogniowe jak uprzednio, tym samym jej wyszkolenie i skuteczność zadaniowa jest duża. Ma to również odniesienie do specyficznych środowisk walki. Zasadnicze uzbrojenie dru-

---

<sup>62</sup> Obowiązuje zasada, że im nowocześniejszy środek, tym posiada lepsze uzbrojenie. Na przykład w BWP-2 wykorzystano m.in. szybkostrzelną armatę 2A-42 kal. 30 mm zaś BMP-3 łączy cechy dużej siły ognia, oraz uniwersalności w niszczeniu celów na polu walki, posiadając na uzbrojeniu szybkostrzelne działko 2A73 kal. 30 mm oraz armatę 2A70 kal.100 mm, przystosowaną do wystrzeliwania ppk „Bastion” o zasięgu maksymalnym do 4 km (minimalny zasięg - 100 m). Obecnie montuje się na nim zestawy Krizantema-S z pociskami 9M123 z tandemową głowicą kumulacyjną lub 9M123F z głowicą burzącą. BMP-3 jako uzbrojenie dodatkowe posiada trzy karabiny maszynowe kal. 7,62 mm., co podnosi jego wartość bojową. Tym samym drużyna Rosji, mimo typowej struktury, przy posiadaniu nowocześniejszego sprzętu, ma większe możliwości bojowe.

<sup>63</sup> Podobny skład drużyn występuje w Białorusi, na Ukrainie, Litwie i Czechach, co wynika z posiadanego sprzętu bojowego (BWP-1, BWP-2, BTR). Przekłada się to na zbliżone ich możliwości bojowe i manewrowe.

żyny to dwa karabiny maszynowe M249, granatniki podwieszane M203 oraz karabinki M-16, przy czym wszystkie drużyny posiadają taki sam skład i uzbrojenie. Podobnie jak uprzednio dowódca wozu bojowego i kierowca, nie wchodzi w skład drużyny zmechanizowanej.

Podsumowując, analiza struktur drużyn zmechanizowanych wskazuje, że generalnie liczą one 9 ÷ 11 żołnierzy. W dużej mierze wynika to bezpośrednio z możliwości przewozu żołnierzy w przedziale desantowym wozu bojowego, który jednocześnie jest podstawowym środkiem walki drużyny. Jednocześnie możliwości wozu decydują w znacznym stopniu o możliwościach bojowych i manewrowych drużyn. Pozostałe czynniki związane są z etatowym uzbrojeniem oraz wyszkoleniem żołnierzy pododdziału. Generalnie drużyna ma jednolity skład, jedynie w armii USA dzieli się organizacyjnie na dwie sekcje ogniowe.

### **Pluton zmechanizowany**

W skład plutonu zmechanizowanego (plz) Niemiec wchodzi trzy drużyny zmechanizowane. Występuje jednak różnica w odniesieniu do pierwszej, gdzie znajduje się dowódca plutonu (jest to tzw. drużyna dowodzenia), nie występuje tam karabin maszynowy km MG 3. Ponadto w miejsce pocisku kierowanego ppk MILAN wprowadzono granatnik CARL GUSTAW.

W plutonie występuje sześć nowoczesnych środków przeciwpancernych, co pozwala na skuteczne podjęcie walki z wozami bojowymi i czołgami. Również uzbrojenie pokładowe wozu BWP MARDER tzn. szybkostrzelna armata Rh-503 pozwala na skuteczne zwalczanie śmigłowców bojowych przeciwnika, co ma niebagatelne znaczenie na współczesnym polu walki wobec wciąż rosnących możliwości lotnictwa wojsk lądowych.

Rosyjski pluton zmechanizowany (BWP i BTR) posiada typową w armiach byłego Układu Warszawskiego strukturę trójkową – trzy drużyny zmechanizowane wyposażone w wozy BWP w wersji 1, 2 lub 3. Nie występuje w nim pomocnik dowódcy plutonu, tak więc po spieszeniu plutonu, w razie utraty łączności dowódcy z wozami, dowodzi nimi wyznaczony działonowy – operator. Warto zauważyć, że kołowy BTR ma większe możliwości rozwijania dużych prędkości po drogach, co sprzyja tempu działań i wykorzystywaniu sprzyjającej sytuacji taktycznej [20].

Plutony zmechanizowane Białorusi, Ukrainy nie różnią się zasadniczo od plutonu rosyjskiego. Z kolei w plutonie litewskim, choć liczącym trzy drużyny, występuje sekcja dowodzenia plutonu w składzie trzech żołnierzy: dowódca plutonu, zastępca oraz radiotelegrafista. Inna jest też struktura plutonu zmechanizowanego Czech, który składa się z do-

wództwa (dowódca plutonu i jego zastępca) oraz czterech drużyn zmechanizowanych (liczba żołnierzy wzrasta do 38). Co wydaje się być ważne, posiadanie czterech drużyn stwarza możliwość elastyczniejszego reagowania na sytuację taktyczną pola walki oraz umożliwia tworzenie dodatkowych elementów, które dowodzone mogą być przez zastępcę dowódcy plutonu. Posiadanie większej ilości wozów bojowych podnosi też potencjał bojowy tego plutonu.

Pluton zmechanizowany USA na wozie BWP STRYKER składa się z sekcji dowodzenia plutonu, trzech drużyn zmechanizowanych oraz sekcji wsparcia i liczy ogółem 47 żołnierzy. W skład sekcji dowodzenia wchodzi: dowódca plutonu, sierżant plutonu, radiotelegrafista, sanitariusz (przydzielany na czas wykonywania zadań) oraz obserwator wsparcia ogniowego. Ogółem pluton posiada cztery wozy bojowe, a sekcja wsparcia pozwala dowódcy plutonu na elastyczność w działaniu na polu walki, wykorzystując ją tam, gdzie istnieje wymóg taktyczny (sekcja uzbrojona jest w broń maszynową – km M-240 i przeciwpancerną – ppk JAVELIN).

Warto zauważyć, że wóz bojowy STRYKER Light Armored Vehicle III (LAV III) cieszy się uznaniem żołnierzy – zwłaszcza po doświadczeniach w Iraku. Docelowo planuje się zakup 2100 sztuk dla armii amerykańskiej, tak więc wzrośnie ilość pododdziałów wyposażonych w ten kołowy BWP. Nie zastąpi on jednak wozu BWP M2A2 BRADLEY, lecz będzie wykorzystywany tam, gdzie gaśnicowe wozy bojowe są mniej przydatne.

Pluton zmechanizowany USA na wozie BWP M2A3 BRADLEY składa się z sekcji dowodzenia plutonu, trzech drużyn zmechanizowanych oraz dwóch sekcji wozów bojowych (liczy ogółem 41 żołnierzy). Sekcja dowodzenia obejmuje: dowódcę plutonu i sierżanta plutonu. Podobnie jak drużyny pluton dzieli się na dwie sekcje – A i B [FM 3-21]. Żołnierze w czasie działań na wozie bojowym rozmieszczeni są w czterech wozach bojowych. W plutonie występuje duża ilość karabinków M-16, gdyż posiadają je również załogi wozów bojowych, ale nie występuje tam karabin wyborowy.

Podsumowując, pluton najczęściej składa się z dowództwa oraz 3 lub 4 drużyn, co sprawia, że jego stan osobowy wynosi od 30 do 50 żołnierzy. Czwartą drużynę z reguły jest drużyną wsparcia. Ponadto w plutonie amerykańskim występuje podział plutonu na dwie sekcje.

### **Kompania zmechanizowana**

Niemiecka kompania zmechanizowana obejmuje drużynę dowodzenia oraz cztery plutony zmechanizowane. Posiada ogółem 13 wozów BWP MARDER, z których jeden znajduje się w drużynie dowodzenia. Włączenie czwartego plutonu zwiększa elastyczność

użycia kompanii oraz możliwości bojowe wynikające z ilości wozów bojowych oraz środków przeciwpancernych. Podstawowy wóz bojowy pododdziałów zmechanizowanych BWP MARDER-2 wyposażony jest w szybkostrzelną armatę (konstrukcja umożliwia szybką wymianę lufy o kalibrze 35 lub 50 mm) oraz wyrzutnię pocisków kierowanych. Jego nowoczesne uzbrojenie i dobre opancerzenie powoduje, że jest on porównywalny z czołgiem T-72. Kompania nie posiada żadnych organicznych elementów wsparcia, co mogłoby korzystnie wpłynąć na skuteczność prowadzonych działań bojowych i stosownie do zadań jest wzmacniania przez przełożonego.

W kompanii zmechanizowanej Rosji (wozy BWP) występuje: dowództwo, trzy plutony zmechanizowane i pluton ogniowy (110 żołnierzy i 12 wozów BWP) [20]. Ten ostatni, poprzez swoje możliwości ogniowe, istotnie wpływa na poprawę możliwości bojowych kompanii (posiada on dwa wozy BWP oraz sześć karabinów maszynowych). Należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu można też spotkać kompanie o typowej strukturze trzech plutonów i liczącej 10 wozów bojowych BWP.

Z kolei kompania zmechanizowana na wozach kołowych BTR składa się z dowództwa, trzech plutonów zmechanizowanych oraz plutonu przeciwpancernego [20]. W pododdziałach występują różne wersje wozu BTR, z których najnowsza to BTR-T uzbrojony w nisko profilową wieżyczkę z 30 mm armatą automatyczną 2A42 oraz przenośną wyrzutnię ppk 9P135 dla ppk 9M11 Fagot lub 9M113 Konkurs. Jego załoga to dwóch żołnierzy i może on przewozić do ośmiu żołnierzy desantu. Pluton przeciwpancerny posiada trzy pociski ppk AT-7 SAXHORN o zasięgu do 1000 m, co zwiększa możliwości kompanii w podjęciu walki z przeciwnikiem, zwiększa też możliwości wariantowego wykorzystaniu sił na polu walki.

Kompanie zmechanizowane Białorusi i Czech składają się generalnie z trzech plutonów i dowództwa, jest to typowa struktura trójkowa. Z kolei kompania zmechanizowana Ukrainy, obok trzech plutonów zmechanizowanych posiada pluton ogniowy na wozach BWP lub pluton przeciwpancerny na wozach BTR. Składem są one zbliżone do plutonów rosyjskich.

Interesujące rozwiązanie w swojej kompanii zastosowała armia węgierska, w której znajduje się aż 19 wozów bojowych. Wynika to z faktu, że jej trzy plutony zmechanizowane liczą po 4 BWP, ma ona też pluton wsparcia z 5 wozami bojowymi z wyrzutnią PPK oraz sekcję dowodzenia z jednym BWP i wozem bojowym z zespołem kierowania ogniem artylerii.

Kompania zmechanizowana armii słowackiej, podobnie jak kompania niemiecka, posiada cztery plutony, ma ona jednak pluton wsparcia. Ogółem liczy 12 wozów BWP-2 lub OT-91, a pluton wsparcia posiada w swoim składzie drużynę moździerzy oraz drużynę przeciwpancerną. Kompania posiada dwa moździerze 98 mm oraz dwie wyrzutnie ppk FAGOT, tym samym wzrastają jej możliwości ogniowe oraz zwalczania środków opancerzonych.

Kompania zmechanizowana armii amerykańskiej (BWP BRADLEY) posiada typową strukturę trójkową – trzy plutony zmechanizowane oraz sekcja dowodzenia. Liczy 132 żołnierzy i posiada na uzbrojeniu 14 wozów BWP BRADLEY oraz jeden transporter opancerzony M113. Zdecydowanie bardziej rozbudowana jest kompania zmechanizowana na wozach BWP STRYKER. Posiada: dowództwo kompanii, trzy plutony zmechanizowane, pluton wsparcia, sekcje moździerzy, sekcję ewakuacji medycznej, sekcję snajperów oraz sekcję koordynacji wsparcia ogniowego. Na uwagę zasługuje pluton wsparcia wyposażony w trzy kołowe wozy bojowe uzbrojone w armatę 105 mm. Zapewnia to skuteczną walkę ze wszystkimi współczesnym wozami bojowymi.

Podsumowując, kompania składa się ogólnie z sekcji dowodzenia (dowództwa) i 3 lub 4 plutonów. Tendencja do posiadania czterech plutonów występuje w armii niemieckiej, co powoduje m.in., że kompania posiada 13 BWP Marder. Podobną ilość wozów bojowych posiada pododdział Czech. Kompanie posiadają też organiczne pododdziały wsparcia. Są to plutony: przeciwpancerny (wóz BTR) oraz ogniowy (wóz BWP). W armii słowackiej pluton wsparcia łączy oba te typy pododdziałów. Dodatkowym jego wzmocnieniem są drużyny: moździerzy i przeciwpancerna. Podobne rozwiązania przyjęto w armii ukraińskiej. Wzorce amerykańskie są odmienne, co wiąże się z dużą samodzielnością pododdziałów i posiadaniem wielu pododdziałów wspierających walkę plutonów. Ważne znaczenie ma też wzmocnianie kompanii w działaniach bojowych. Może to być pluton artylerii samobieżnej (cztery zestawy armat 122/105 mm), zespół strzelców wyborowych (3 strzelców), sekcja moździerzy samobieżnych (2 x 120 mm moździerz).

Podobnie dużą wagę przywiązuje się do wzmocnienia kompanii w innych armiach w zależności od zadań, generalnie jednak zmiany zmiierają w kierunku usamodzielnienia kompanii i zwiększenia możliwości bojowych. Obok włączenia w strukturę kompanii pododdziałów wsparcia jest to realizowane przez włączenie pododdziałów zabezpieczenia. Tendencje wskazują na nową rolę kompanii jako podstawowego modułu bojowego, gdyż już na bazie kompanii buduje się taktyczne grupy bojowe, grupy zadaniowe i inne elementy.

### **Batalion zmechanizowany**

Batalion zmechanizowany Niemiec, w wyniku zmian w armii, zastąpiły bataliony o charakterze mieszanym. Ich strukturę oparto na czterech kompaniach zmechanizowanych, w efekcie liczą 53 wozy BWP Marder. W strukturze batalionu występuje: sztab batalionu jako wyspecjalizowana komórka organizacyjno – planistyczna wspierająca dowódcę w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu działań taktycznych, kompania dowodzenia i zabezpieczenia, kompania wsparcia oraz kompania zapasowa. Jest to jednak struktura przejściowa, gdyż w perspektywie, w wyniku wymogu prowadzenia działań połączonych na szczeblach taktycznych, planuje się tzw. batalion ogólnowojskowy liczący dwie kompanie zmechanizowane i dwie kompanie czołgów oraz silniejszą kompanię wsparcia oraz kompanię rozpoznawczą pozwalające na większą samodzielność w walce [Piątkowski].

Nowa struktura batalionu zmechanizowanego Rosji powstała na początku lat dziewięćdziesiątych. Zakładała usamodzielnienie dowódców szczebli taktycznych, większe możliwości ogniowe oraz elastyczność reagowania na zmienną sytuację taktyczną. Obecny batalion zmechanizowany ma strukturę mieszaną i w efekcie jego potencjał bojowy uległ zwiększeniu m.in. w wyniku wprowadzenia do struktury pododdziałów wspierających. Również podstawowy sprzęt bojowy uległ częściowej wymianie na nowocześniejszy. Batalion posiada: sztab, trzy kompanie zmechanizowane, kompanię czołgów, kompanię wsparcia, dwie baterie artylerii, baterię przeciwpancerną, kompanię logistyczną, pluton rozpoznawczy, pluton przeciwlotniczy, pluton saperów pola walki oraz pluton saperów.

Należy też zauważyć, że bataliony zmechanizowane na wozach kołowych BTR zaczęto przemianowywać na bataliony piechoty. Ich podstawowa struktura jest podobna, posiadają jednak tylko jedną baterię artylerii.

Podobnie mieszaną strukturę batalionu zmechanizowanego przyjęto jako wzorzec rozbudowy pododdziału w Czechach. W batalionie występuje zrównoważona ilość kompanii zmechanizowanych i czołgów (po dwie kompanie). Ponadto występuje tam: sztab, kompania dowodzenia (pluton dowodzenia, łączności i rozpoznania), bateria przeciwpancerna, bateria moździerzy oraz kompania logistyczna.

Armia słowacka również zwróciła uwagę na potencjał bojowy batalionu oraz możliwości prowadzenia samodzielnych działań taktycznych. W efekcie w skład tego pododdziału wchodzi: cztery kompanie zmechanizowane, kompania wsparcia (pluton moździerzy i pluton przeciwpancerny), kompania dowodzenia (pluton łączności i pluton rozpo-



znawczy), kompania logistyczna, pluton przeciwlotniczy oraz pluton saperów. Dzięki temu rozwiązaniu batalion posiada duży potencjał bojowy i ma możliwość prowadzenia działań samodzielnych.

Batalion zmechanizowany jest podstawową jednostką taktyczną wojsk lądowych USA i może wykonywać zadania samodzielnie. W strukturze organizacyjnej można wyróżnić sztab, cztery kompanie zmechanizowane, kompanię dowodzenia oraz w batalionach na wozach BWP STRYKER – kompanię przeciwpancerną, co wynika z ograniczonych możliwości kołowego wozu bojowego w zwalczaniu celów opancerzonych. Cztery kompanie pozwalają dowódcy na elastyczność użycia podległych pododdziałów oraz posiadanie silnego odwodu w zależności od sytuacji.

Bardzo istotną rolę w batalionach spełnia kompania dowodzenia, która posiada plutony rodzajów wojsk, jak: rozpoznawczy, moździerzy, łączności oraz logistyczne: medyczny, zaopatrzenia i remontowy.

Podsumowując, porównanie przedstawionych struktur batalionów zmechanizowanych wskazuje, że zasadniczym modelem jest struktura jednorodna, jednak w niektórych armiach wprowadzono bataliony o strukturze mieszanej pancerno – zmechanizowanej (Niemcy, Czechy, Rosja). Prace nad optymalnym modelem armii zaowocowały tym, że w batalionach zwiększono ilość pododdziałów rodzajów wojsk. Tym samym doszło do zwiększenia środków wsparcia ogniowego będących w dyspozycji dowódcy batalionu. We wszystkich typach batalionu zaplanowano po jednej lub dwóch dodatkowych baterii artylerii (obok istniejącej już kompanii wsparcia) oraz zwiększenie ilości środków ogniowych w baterii.

Generalną tendencją jest zwiększenie autonomiczności batalionu w działaniach. Widoczna jest też tendencja dostosowania batalionów do wymagań ewentualnych działań poza granicami kraju oraz szybkiego wprowadzenia ich do walki w dowolnym obszarze na kuli ziemskiej jako sił szybkiego reagowania.

#### **4.3.2. Funkcjonowanie organizacji wojskowych – wnioski końcowe**

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że synonimem kierowania i zarządzania jest także dowodzenie [30]. Armia, jak każda inna organizacja społeczna, realizuje cele i zadania, które przed nią są stawiane, tylko że w opinii teoretyków i praktyków dowodzenia, funkcjonuje ona w szczególnych warunkach. Odbywa się to w charakterystycznych warunkach wojskowej dyscypliny, najsurowszego z rygorów społecznych, a także w obliczu

zjawisk pola walki, zjawisk wywołujących najwyższe napięcie ludzkich sił duchowych i fizycznych.

Nic więc dziwnego, że „pokojowa” praca w pododdziale w głównej mierze dotyczy szkolenia żołnierzy i przygotowywania ich do działań, których oby nigdy nie musieli wykonywać. Na ocenę pododdziału pod względem wyszkolenia wpływają: indywidualne wyszkolenie żołnierzy, ich wiedza i umiejętności oraz umiejętność działania w zespołach funkcjonalnych. Obecnie w Wojsku Polskim zwiększa się liczba żołnierzy zawodowych kosztem liczby żołnierzy z poboru, co wpływa korzystnie na poziom wyszkolenia. Mimo to wiele ważnych funkcji w pododdziałach pełnią żołnierze służby zasadniczej – żołnierze z poboru, np.: mechanicy kierowcy, działonowi i operatorzy sprzętu, których można uznać za wyszkolonych dopiero w końcowym okresie ich służby wojskowej, o ile zrealizowali wszystkie przedsięwzięcia ujęte w programie szkolenia. Praktyka wskazuje, że nie jest rzadkością, że braki materiałowe oznaczają ograniczenia w zakresie wykorzystania sprzętu i środków, a w efekcie niedoszkolenie żołnierzy.

Wydaje się zatem, że obraz wyszkolenia pododdziału można ocenić na podstawie realizacji zadań w trakcie ćwiczeń lub realnych działań. Co ważne, stopień gotowości bojowej pododdziału wpływa na jego możliwości bojowe, ponieważ od niego zależy procent ukończenia w ludzi i sprzęt. Im wyższy stopień gotowości bojowej, tym oczywiście większe możliwości bojowe pododdziału. Analiza materiałów źródłowych wskazuje też, że sprawność funkcjonowania struktury organizacyjnej pododdziałów zależy od właściwego podziału zakresu obowiązków i kompetencji oraz powiązań informacyjnych.

Wśród czynników, które mają duże znaczenie dla funkcjonowania wojska, obok nowych rozwiązań organizacyjnych i wdrażania nowego uzbrojenia i sprzętu, jest zwiększenie poziomu profesjonalizacji sił zbrojnych. Obecnie żołnierze zawodowi stanowią ok. 56% stanu osobowego wojska, jednak celem powinno być osiągnięcie poziomu minimum 80% profesjonalizacji, a w konsekwencji utworzenie armii zawodowej (ostatnie dane wskazują na rok 2012, jako graniczny dla tych działań). Odpowiada to ogólnemu trendowi w innych współczesnych znaczących armiach. Wykwalifikowane kadry pododdziałów pozwolą na realizowanie zobowiązań, oczekiwań oraz wszystkich potrzeb obronnych na terenie państwa i poza granicami kraju siłami jednostek w pełni zawodowych. Wciąż jednak istnieje mieszany system przy systematycznym zwiększaniu uzawodowienia, którego zadowalający poziom można osiągnąć w latach 2010-2012. Zmieniać się będzie równolegle liczba stanowisk w poszczególnych rodzajach wojsk, co ma podstawowe znaczenie dla podnoszenia wartości bojowej pododdziałów, gdzie jakość korpusu szeregowych i podofi-

cerów ma zasadnicze znaczenie. Odnosi się to również do kultury technicznej i znacznie lepszemu utrzymaniu sprzętu bojowego, który jest bardziej skomplikowany, wymaga profesjonalistów.

W literaturze przedmiotu występują opinie, że w kontekście planowania i prowadzenia działań taktycznych, struktury organizacyjne pododdziałów wojska powinny odzwierciedlać charakter ekspedycyjny. Wiąże się to z modułowością ich organizacji, wyposażeniem oraz charakterem przygotowania do przyszłych operacji. W związku z tym wskazuje się na konieczność odejścia od koncepcji trwałych rozwiązań strukturalnych opartych na brygadach, batalionach i kompaniach na rzecz jednostek modułowych o charakterze wielofunkcyjnych, samodzielnych grup bojowych o zróżnicowanej strukturze, mających organiczne pododdziały wsparcia bojowego, własne środki przerzutu oraz elementy logistyczne zapewniające im prowadzenie walki. Pododdziały nowego typu powinny też zachować niezbędny potencjał odpowiednio przygotowanych i wyszkolonych sił gotowych do prowadzenia działań asymetrycznych, antyterrorystycznych, jak też akcji humanitarnych i ratowniczych. Stopień zaangażowania sił armii polskiej w operacje inne niż wojna powinien być uzgadniany z sojusznikami w NATO, członkami doraźnych koalicji, zainteresowanymi rządami lub organizacjami międzynarodowymi [57].

Współczesne konflikty zbrojne dostarczają wielu doświadczeń, są wręcz poligonem doświadczalnym, na którym testuje się nowe rozwiązania strukturalne, uzbrojenie oraz metody walki. Przykładowo w Afganistanie w czasie działań bojowych szczególną rolę odegrało ściśle współdziałanie pododdziałów czołgów i zmechanizowanych z lotnictwem wojsk lądowych, w tym zwłaszcza z jednostkami śmigłowców bojowych. Dużą wartość wykazały śmigłowce Mi-24D spełniające rolę latających bojowych wozów piechoty, które wykorzystywano zarówno do przerzutu pododdziałów, jak również do bezpośredniego wsparcia na polu walki. Wojna potwierdziła dużą skuteczność stosowania nieregularnych metod walki przeciwko dobrze uzbrojonemu i wyposażonemu przeciwnikowi. Podobnie jak wojna w Wietnamie, ukazała możliwość prowadzenia walki w sytuacji ogromnej dysproporcji sił i środków, zadawania przy tym dotkliwych strat i uzyskania przewagi, aby w końcowym efekcie uzyskać korzystne rozwiązania militarno-polityczne. Również wojny w Iraku to przykłady: stosowania nowych rozwiązań organizacyjnych opartych na siłach zadaniowych i nowych technologiach precyzyjnego rażenia, dominacji w wymiarze powietrznym i profesjonalnych żołnierzach wyposażonych w skuteczne środki walki.

Czynnikami, które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania pododdziałów, są wyszkolenie i umiejętności dowódców oraz sztabów batalionu i dowódców pododdziałów.

Wskazane jest, aby posiadali oni doświadczenie z zakresu służby na stanowiskach dowódczych i sztabowych różnego szczebla, w kraju i za granicą oraz z udziału w ćwiczeniach praktycznych. Wykorzystanie doświadczeń pozwala na usuwanie zaniedbań w zakresie wiedzy profesjonalnej i specjalistycznej w kontekście przyszłych zadań.

Podsumowując, przedstawionych rozwiązań dotyczących pododdziałów nie należy przyjmować jako pełnych i ostatecznych. Nie było to intencją autora. Rozważania ukazują jedynie specyfikę ich funkcjonowania. Zdaniem autora niniejszego opracowania, przed dowódcami polskiego wojska jest wiele wyzwań. Należy mieć świadomość, że nie ma odwrotu przed zmianami w tych organizacjach.

**LITERATURA**

1. Alexander B., *The Future of Warfare*, W. W. Norton & Company Ltd, London 1995.
2. Andrzejewski W., Hożej M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy nauki. Struktury organizacyjne. Style i techniki*, WSOWZ, Wrocław 1993.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1996.
4. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
5. Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
6. Bittel L. R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa-Londyn 1989.
7. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993.
8. Chauvet A., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
9. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
10. Ciurla M., Hożej M., *Hierarchia w świetle współczesnych metod organizacji i zarządzania. W: Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku. Konferencje 22. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej*, Wrocław 2001.
11. Clarke L., *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
12. Dereń A.M., *Prawo gospodarcze*, Oficyna Wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Nysa 2005.
13. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
14. Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA S.A., Warszawa 2000.
15. Dubliniec A. *Finansowanie przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2007.
16. FM 3-21.71 *Mechanized Infantry Platoon and Squad (Bradley)*, Headquarters Department of the Army, Waszyngton 2002, załącznik A.
17. Gościński J. W., *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa 1989.
18. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.

19. Grudzewski W., Hejduk I., Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. W: Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Studia i materiały 21. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
20. Haberski s., Organizacja, uzbrojenie i zasady działania pododdziałów oraz oddziałów państw sąsiadujących z RP (Federacja Rosyjska, Ukraina), wyd. WSOWZ, Wrocław 1995.
21. Hammer M., Reinżynieria i jej następstwa, PWN, Warszawa 1999.
22. Hatch M., Teoria organizacji, PWN, Warszawa 2002.
23. Hopej M, Hopej-Kamińska M., Kamiński R., Wpływ stopnia centralizacji na innowacyjność przedsiębiorstwa. W: Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu. Studia i materiały 21. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
24. Hopej M., Podstawy zarządzania, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999.
25. Hopej M., Struktury organizacyjne. Podstawowe i przyszłe rozwiązania strukturalne, Ossolineum, Wrocław 2004.
26. Koch R., Słownik zarządzania i finansów, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
27. Kostera M., Postmodernizm w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1996.
28. Kotarbiński T., Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1961.
29. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa 1958.
30. Krzyżanowski L., Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1992.
31. Kurnal J., Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1970.
32. Lambert T., Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań, ABC, Warszawa 2000.
33. Lider przyszłości, pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Business Press, Warszawa 1997.
34. Martyniak Z., Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki, Antykwa, Kluczbork 1996.
35. Metody i techniki organizatorskie, pod red. J. Skalika, AE, Wrocław 2001.
36. Metody organizacją i zarządzania, pod red. J. Czekaja, PWE, Kraków 2007.

37. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Diffin, Warszawa 2002.
38. Mikuła B., Potocki A., Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
39. Morgan G., Obrazy organizacji, PWN, Warszawa 1997.
40. Müller U. R., Szczupłe organizacje, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
41. Niemczyk J., Metody organizacji i zarządzania, Wydawnictwo TERRA, Poznań 2000.
42. Obłój S., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996.
43. Organizacja przyszłości, pod red. F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda. Business Press, Warszawa 1998.
44. Pacuszka A., Nowakowski W., Pododdziały ogólnowojskowe wojsk lądowych Bundeswehry, PWL nr 6, Warszawa 1998.
45. Piątkowski K., Pancerne plany Bundeswehry, NTW nr 8, Warszawa 2003.
46. Pododdziały ogólnowojskowe wojsk lądowych wybranych państw, Wydawnictwo Sztab Generalny WP, Warszawa 1999.
47. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, pod red. J. Lichtarskiego, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
48. Przedsiębiorstwo, pod red. M. Hopeja, L. Martana, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999.
49. Pszczołowski T., Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Warszawa 1978.
50. Pszczołowski T., Organizacja od dołu i od góry, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
51. Puchalski J., Zachowania organizacyjne, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2006.
52. Robbins S. P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998.
53. Sadler P., Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym, Wydawnictwo PSB, Kraków 1997.
54. Senge P., Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004.
55. Sikorski C., Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa 1995.
56. Sikorski C., Zachowania ludzi w organizacji, PWN, Warszawa 1999.

57. Śliwa Z., Ciećkiewicz J., Cieśla M., Hopej M., Puchalski J., Przekształcenia struktur organizacyjnych pododdziałów wojsk lądowych. Etap III. Koncepcje struktur organizacyjnych, Praca naukowo - badawcza częściowo finansowana przez KBN, WSOWL, Wrocław 2006.
58. Słownik języka polskiego, pod red. M. Szewczyka, PWN, Warszawa 1992.
59. Słownik Socjologii i Nauk Społecznych, pod red. G. Marshalla, PWN, Warszawa 2004.
60. Słownik wyrazów obcych, wyd. XXVII, PWN, Warszawa 1993.
61. Steinmann H. i Schreyögg G., Zarządzanie. Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady, (wyd. 2), Oficyna Wydawnicza PWr., Wrocław 1998.
62. Stoner J., Ch. Wankel, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
63. Stoner J., Freeman E., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
64. STRATEGOR, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, PWE, Warszawa 1995.
65. Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań, pod red. R. Krupskiego i M. Przybyły, Ossolineum, Wrocław 1996.
66. Sudol S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2006.
67. Tyrała P., Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004.
68. Webber, R. A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
69. Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, pod red. A. Potockiego, Diffin, Warszawa 2005.
70. Zarządzanie pracą. Organizowanie. Planowanie. Motywowanie. Kontrola, pod red. Z. Jasińskiego, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999.
71. Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 2000.
72. Zieleniewski Jan, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, PWN, Warszawa 1978.
73. Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 1999.



74. Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenie metod i praktyk zarządzania, pod red. J. Skalika. Prace naukowe AE we Wrocławiu, nr 1092. Wydawnictwo AE, Wrocław 2005.

### **Akty prawne**

75. Kodeks Spółek Handlowych z dnia 15 września 2000 r. ( Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.).
76. Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1999 r. w sprawie Klasyfikacji Środków Trwałych (Dz. U. Nr 112, poz. 1317 z późn. zm.).
77. Ustawa o przedsiębiorstwie państwowym z dnia 25 września 1981 r. (Dz. U. Nr 18, poz.122 z późn. zm.).
78. Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 (Dz. U. nr 121 z późn. zm.).
79. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807 z późn. zm.).
80. Ustawa z dnia 22 września 2006 roku o przejrzystości stosunków finansowych pomiędzy organami publicznymi a przedsiębiorcami publicznymi oraz o przejrzystości finansowej niektórych przedsiębiorców (Dz. U. Nr 191, poz. 1411).
81. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. Nr 169, poz. 1420).
82. Ustawa z dnia 19 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 roku, nr 153, poz. 1503 z późn. zm.).

**SPIS RYSUNKÓW**

1. Rys. 1.1. Źródła inspiracji w teorii organizacji
2. Rys. 1.2. Pojęciowy model organizacji wg M. Hatch
3. Rys. 1.3. Czteroelementowy model organizacji według H. Leavitta
4. Rys. 1.4. Pięcio członowy model organizacji według Krzyżanowskiego
5. Rys.1.5. Pięć podstawowych części organizacji wg H. Mintzberga
6. Rys. 1.6. Epoki rozwoju cywilizacji i główne ich zasoby
7. Rys. 1.7. Fazy rozwoju Ery Przemysłowej
8. Rys. 1. 8. Organizacja jako system otwarty
9. Rys. 1.9. Hierarchia celów organizacji
10. Rys. 1.10. Grupy interesów i generalne cele w organizacji
11. Rys. 1.11. Złożoność organizacyjna jako wynik sprzecznych i zmieniających się w czasie celów
12. Rys. 1.12. Cele organizacji
13. Rys. 1.13. Organizacja w otoczeniu
14. Rys. 1.14. Organizacja jako system zamknięty
15. Rys. 1.15. Organizacja jako system otwarty
16. Rys. 1.16. Organizacja w centrum sieci organizacji wchodzących w interakcje i konkurujących ze sobą
17. Rys. 1.17. Wyważone spojrzenie na sieć międzyorganizacyjną
18. Rys. 1.18. Sektory otoczenia ogólnego
19. Rys. 1.19. Otoczenie międzynarodowe i globalne
20. Rys. 1.20. Wzajemne relacje między otoczeniem ogólnym, siecią międzyorganizacyjną i organizacją
21. Rys. 1.21. Zastosowanie teorii zależności od zasobów
22. Rys. 1.22. Niepewność organizacji uwarunkowana otoczeniem
23. Rys. 1.23. Powiązania między warunkami w postrzeganym otoczeniu, niepewnością a informacją
24. Rys. 2.1. Wyjściowa typologia Woodward przedstawiająca jej drogę do skali złożoności technicznej
25. Rys. 2.2. Macierz przedstawiająca typologię według Thompsona
26. Rys. 2.3.. Macierz przedstawiająca typologię według Perrowa

27. Rys. 2.4. Technologie a liczba szczebli zarządzania
28. Rys. 2.5. Relacja między rutyną pracy a złożonością techniczną
29. Rys. 2.6. Jeden wymiar rutyny w typologii technologii według Perrowa
30. Rys. 2.7. Współzależność skumulowana tworzona przez technologie pośredniczące
31. Rys. 2.8. Współzależność sekwencyjna dla technologii łańcuchowej
32. Rys. 2.9. Współzależność wzajemna dla technologii intensywnej
33. Rys. 2.10. Struktura fizyczna organizacji
34. Rys. 2.11. Model cykli życia organizacji według L. Greinera
35. Rys. 2.12. Rozwój struktur społecznych organizacji w ujęciu D. Katza i L. Kahna
36. Rys. 2.13. Schemat dezagregacji zadań (wraz z proponowaną terminologią)
37. Rys. 2.14. Schemat procesu grupowania jednostek organizacyjnych
38. Rys. 2.15. Schemat struktury prostej
39. Rys. 2.16. Klasyczna struktura liniowa
40. Rys. 2.17. Struktura funkcjonalna – pionowe funkcjonalne
41. Rys. 2.18. Struktura funkcjonalna
42. Rys. 2.19. Struktura sztabowo-liniowa
43. Rys. 2.20. Fragment struktury wielozakładowej (obiektywnej, branżowej lub regionalnej)
44. Rys. 2.21. Schemat organizacyjny przedstawiający strukturę macierzową
45. Rys. 2.22. Koncepcja struktury intrasieciowej
46. Rys. 2.23. Organizacja intersieciowa z jednym partnerem w roli koordynatora
47. Rys. 2.24. Macierz globalna
48. Rys. 2.25. Cykl obrotowy dla danej partii środków obrotowych
49. Rys. 2.26. Ruch okrężny środków trwałych
50. Rys. 2.27. Klasyfikacja zasobów niematerialnych K-E. Sveiby
51. Rys. 2.28. Drzewo wartości organizacji
52. Rys. 2.29. Model kapitału intelektualnego w ujęciu T.A. Stewart
53. Rys. 2.30. Rodzaje kapitału intelektualnego
54. Rys. 2.31. Kapitał intelektualny człowieka
55. Rys. 2.32. Poziomy zarządzania kapitałem intelektualnym oraz relacje między innymi kapitałami (1. ujęcie L. Edvinssona, 2. ujęcie P. Sullivan)
56. Rys. 2.33. Mechanizm wpływu gospodarowania środkami trwałymi na wynik działalności organizacji
57. Rys. 2.34. Więzy typu A

58. Rys. 2.35. Więzy typu B
59. Rys. 2.36. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw
60. Rys. 3.1. Proces kierowania w ujęciu ogólnym
61. Rys. 3.2. Proces kierowania w węższym znaczeniu
62. Rys. 3.3. Stosunek pojęć zarządzanie i kierowanie
63. Rys. 3.4. Zarządzanie organizacjami
64. Rys. 3.5. Schemat funkcji zarządzania
65. Rys. 3.6. Funkcje zarządzania a funkcje rzeczowe w organizacji
66. Rys. 3.7. Elementy planowania strategicznego
67. Rys. 3.8. Hierarchia systemu zarządzania współczesną organizacją
68. Rys. 3.9. Źródła zwiększania i zmniejszania się zasobu wiedzy organizacji
69. Rys. 3.10. Podejmowanie decyzji w organizacji hierarchicznej
70. Rys. 3.11. Podejmowanie decyzji w organizacji funkcjonalnej
71. Rys. 3.12. Klasyczny model podejmowania decyzji
72. Rys. 3.13. Administracyjny model podejmowania decyzji
73. Rys. 3.14. Macierz podejmowania decyzji wg J. Thompsona
74. Rys. 3.15. Dwa poglądy na autorytet formalny
75. Rys. 3.16. Model sfer organizacji społeczno-gospodarczej
76. Rys. 3.17. Następstwa teorii zależności od zasobów dla dystrybucji władzy w organizacji
77. Rys. 4.1. Macierz paradygmatów według M. Kostery
78. Rys. 4.2. Poprzeczny charakter nowoczesnych koncepcji zarządzania
79. Rys. 4.3. Granice outsourcingu
80. Rys. 4.4. Atrakcyjność outsourcingu usług
81. Rys. 4.5. Redukcja kosztów według koncepcji outsourcingu
82. Rys. 4.6. Proces prosty

**SPIS TABEL**

1. Tab. 1.1. Porównanie cech właściwych okresów uprzemysłowienia i postindustrialnego
2. Tab. 1. 2. Hierarchia systemów według K. Bouldinga
3. Tab. 1.3. Różnice perspektyw w teorii organizacji
4. Tab. 1.4. Metafory w teorii organizacji
5. Tab. 1.5. Zestawienie spółek i ich najważniejszych cech
6. Tab. 2.1. Typologia struktur organizacyjnych
7. Tab. 2.2. Zestawienie typów struktur organizacyjnych
8. Tab. 2.3. Parametry społecznej struktury organizacji
9. Tab.2.4. Porównanie kapitał własnego i kapitału obcego
10. Tab. 2.5. Porównanie zasobów materialnych i niematerialnych
11. Tab. 3.1. Racjonalny proces podejmowania decyzji w ujęciu różnych autorów

**ISBN 978-83-87384-08-8**