

Część II

PRAKSEOLOGIA GOSPODARCZA

15. ORGANIZACJA JAKO BYT SPOŁECZNY



15.1. O potrzebie organizacji

Od zarania dziejów człowiekowi towarzyszy instynkt kooperacji i potrzeba organizacji działań zespołowych. Procesy te uległy szczególnemu nasileniu w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że **świat współczesny stał się „światem organizacji”** [86]. Składa się na to cały szereg czynników obiektywnych, będących wynikiem zmian demograficznych, technologicznych, ekonomicznych i kulturowych. Poczucie ładu i porządku, dążenie do współpracy i współdziałania przy racjonalnym rozplanowaniu pracy – to wszystko są cechy ludzkie, które mogą dojść do głosu jedynie za pośrednictwem organizacji. Dlatego organizacja jest podstawą realizacji współdziałania ludzi ze sobą. Najogólniej możemy stwierdzić, że organizacja stwarza przesłanki dla uporządkowanego współdziałania kierownictwa i zespołów pracowniczych, pracy koncepcyjnej i wykonawczej, tworzy podstawę do dobrych stosunków międzyludzkich [65]. Jeśli zasady organizacyjne są naruszone, wtedy racjonalna praca, wolna od uciążliwych tarć, nie jest możliwa.

„Wielkość pracy zawodowej polega na tym, że łączy ludzi”. (Antoine de Saint-Exupery)

Dobra organizacja musi przecierać i torować drogę inicjatywie i przedsiębiorczości. Różnorodność wykonywanych prac oraz różnorodność stosunków międzyludzkich podczas realizacji zadań nie pozostaje bez wpływu na wydajność i jakość działania. W całokształcie badań organizacji człowiek odgrywa decydującą rolę i jest czynnikiem szczególnym – bo istotą żywą, posiadającą specyficzne cechy fizyczne i psychiczne. Od niego zależy ilość i jakość produkcji, oszczędność materiału i energii, wykorzystanie i stan narzędzi. Od zaangażowania i aktywności człowieka zależą w znacznej mierze wyniki ekonomiczne jednostki gospodarczej. Właściwa lub niewłaściwa organizacja pracy człowieka może przynieść duże korzyści bądź poważne straty [119].

Człowiek jest układem biologicznym i psychologicznym bardzo złożonym, niekiedy trudnym do rozpoznania, a jeśli przyjmiemy, że każdy człowiek jest inny, ma inne cechy, to organizowanie zespołu ludzkiego w procesie pracy jest także zagadnieniem bardzo złożonym. Jedynie przez dobrą organizację i przez stosowanie się do zasad organizacyjnych, możemy uniknąć niezliczonych powodów do nieporozumień, osobistych tarć, zbędnej dwutorowości i pracy nieefektywnej [39].

Należy również podkreślić, że zła organizacja wyrządzić może niepowetowane straty, np. pracownicy nie są w stanie wykazać i rozwinąć swoich atutów, takich jak: inicjatywa, koleżeństwo, itp. Jednostka organizacyjna może być pod względem organizacyjnym zbyt słabo rozwinięta lub rozwinięta nadmiernie. Jeden i drugi stan jest jednakowo zły. Pierwszy prowadzi do chaosu, rozpadania się i braku decyzji w kierownictwie – drugi do skostnienia i biurokracji. Odpowiednia dla danej jednostki organizacja dostarcza jedynie przepisów ramowych i układu współpracy, stwarza reguły gry, które w interesie wszystkich powinny obowiązywać w czasie pracy instytucji, oraz umożliwia osiągnięcie założonej efektywności poprzez ład i porządek [9].

Tempo zmian i żądania dotyczące nowej gospodarki gwałtownie wzrosły. Szybkie zmiany technologiczne zwiększyły również potrzebę poznania lepszych sposobów wykonywania prac przez jednostki i organizacje tak, by nadały im za ciągłym postępem. Każdy, kto podejmuje wysiłek zmierzania się z różnorodnymi uwarunkowaniami i przejawami zachowań ludzi w organizacjach i organizacji względem siebie, stoi przed koniecznością przekraczania granic wyznaczonych przez jedną konkretną dziedzinę czy dyscyplinę naukową [128].

15.2. Istota organizacji społecznej

Pojęcie „organizacja” wywodzi się od terminów: łacińskiego *organisatio* – system, greckich *organikos* – wytworzony za pomocą narzędzia, i *organon* – narzędzie, instrument, przyrząd [88]. Potocznie pod pojęciem „organizacja” rozumie się: ład, porządek, logikę w jakiegokolwiek dziedzinie działalności lub w zbiorach przedmiotów czy pojęć [59].

Organizacje są złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele sposobów [86]. Współcześnie nazwa „organizacja” obejmuje: „...każdy przedmiot złożony z co najmniej dwóch elementów, pomiędzy którymi dokonana się specjalizacja w procesie realizacji jakichś pożądanых działań” [29]. Jest to rozumienie niezwykle szerokie, obejmuje bowiem nie tylko zespół ludzi, ale nawet Układ Słoneczny, czy całe galaktyki gwiazdne. Oczywiście, nie wszystkie te organizacje będą przedmiotem naszych zainteresowań. Z uwagi na zachowania ludzkie interesują nas **organizacje społeczne**, w tym zwłaszcza gospodarcze. Organizacją społeczną jest też „instytucja”. Pojęcie to również odnosi się do zachowań ludzkich i ich regulacji, lecz kładzie nacisk na zupełnie inny aspekt zagadnienia. Aktywność tych organizacji jest bowiem najwyraźniejsza w dziedzinie ochrony zdrowia, szeroko rozumianej pomocy społecznej, akcji charytatywnych i edukacji, czyli krótko mówiąc: *działaniu dla dobra publicznego*.

Istotę organizacji społecznych, według K. Krzakiewicza [68], opisują następujące cechy:

- organizacje są systemami otwartymi, co oznacza, że stale prowadzą z otoczeniem wymianę,
- organizacje są systemami społeczno-technicznymi i mają określone uporządkowanie (strukturę),
- organizacje są systemami celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych funkcji,
- organizacje charakteryzują się budową hierarchiczną (nadsystem, system i podsystemy),
- organizacje mają zdolność do doskonalenia się, podnoszenia swej sprawności i stopnia zorganizowania,
- organizacje zdolne są dopasowywać się do zmian w otoczeniu,
- organizacje charakteryzują się ekwifinalnością, co oznacza, że podobne efekty mogą być osiągnięte w różnych typach struktur organizacyjnych,
- funkcje kierownicze znajdują wyraz w procesach, określanym mianem sterowania i regulacji.

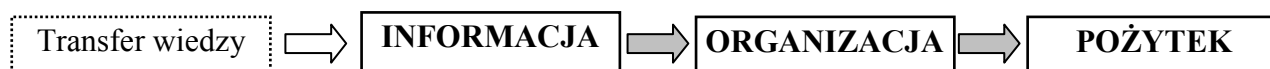
Aby realizować swoje cele, organizacje społeczne muszą (ponadto) wypełnić dwa dodatkowe zadania [56]:

- 1) podtrzymywać własny system wewnętrzny i koordynować „czynnik ludzki”,
- 2) przystosowywać się do środowiska zewnętrznego i kształtować to środowisko.

Syntezyzując więc tę konstrukcję organizacji z punktu naszych zainteresowań, można powiedzieć, że:

„Organizacja społeczna – to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany aby osiągnąć pewien zestaw celów” [86].

Istnienie organizacji społecznej ma więc wtedy sens, jeśli ona działa (funkcjonuje), jeśli jest sprawna i osiąga efekty w realizacji swych celów i zadań. Cele mogą obejmować takie rzeczy, jak: zysk (firma), nauka (szkoła), zadowolenie (kino), bezpieczeństwo (dom) – ogólnie rzecz biorąc jakiś pożytek. Aby organizacja mogła „tworzyć” swój pożytek, musi dopływać do niej określona informacja. Tworzy się więc pewna triada, prowadząca do skutecznego działania – rys. 23.



Rys. 23. Organizacja jako element triady skutecznego działania

Najważniejszym **celem organizacji gospodarczej** jest przetrwanie, a następnie wypracowanie nadwyżki, która umożliwi pokrycie zużycia zasobów oraz uzyskanie premii z aktywność (nazywanej potocznie zyskiem). Chcąc więc mieć pożytek (zysk) z organizacji, najpierw trzeba ją zbudować, a do tego niezbędna jest właściwa informacja, wynikająca z transferu wiedzy.

15.3. Organizacja w różnych ujęciach

Najczęściej spotyka się trzy ujęcia organizacji: klasyczne, socjologiczne i systemowe [68].

Ujęcie klasyczne. Na to ujęcie składają się teorie z dwóch wyodrębnionych gałęzi: naukowego zarządzania i zarządzania administracyjnego (osiągnięcia Taylora i Fayola). Według teorii klasycznej organizacja składa się z czterech podstawowych elementów: ludzi, zadań, które wyznaczają ludzie, technologii oraz struktury (model organizacji wg H. Leavitta). Elementy te są ze sobą wzajemnie powiązane. Ludzie oraz zadania tworzą element społeczny, technologia i struktura tworzą element techniczny. Podstawowym zadaniem struktury organizacyjnej jest wyznaczanie ram działania organizacji oraz stwarzanie warunków działania poprzez ciągłe doskonalenie sprawności funkcjonowania organizacji. Istotne cechy klasycznej struktury organizacyjnej to: hierarchia, specjalizacja, centralizacja, formalizacja i stopień ograniczenia dowolności podejmowania działań przez przepisy [56].

Podstawowym elementem struktury organizacyjnej jest stanowisko pracy obejmujące niezbędne zasoby w wyodrębnionej przestrzeni, przeznaczone do wykonania konkretnego zadania. Stanowisko organizacyjne jest to formalnie określony zbiór obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności oraz więzi organizacyjnych, łączących to stanowisko z innymi.

Zbiór stanowisk podlegający wspólnemu kierownictwu tworzy komórkę organizacyjną, czyli najmniejszą zespołową jednostkę organizacyjną. W jednostce tej występują więzi [128]:

- *sztabowe* – łączące kierowników z ich podwładnymi,
- *techniczne* (technologiczne) – łączące poszczególne stanowiska pracy (urządzenia),
- *funkcjonalne* – pomiędzy stanowiskami lub grupami stanowisk realizującymi różne funkcje,
- *informacyjne* – zachodzące na tle wymiany informacji (pionowo bądź poziomo).

Ujęcie socjologiczne mieści się w podejściu klasycznym. Nurt ten reprezentują ci socjologowie, którzy wskazują na społeczne uwarunkowania jednostki manipulującej informacją, gdy jej treść wpływa na losy grupy, z którą się ona identyfikuje. Wprawdzie działają oni na gruncie nauki administracji, jednak ma ona ścisły związek z teorią organizacji i zarządzania, z tym, że koncentruje swoje zainteresowania nie na przedsiębiorstwie, lecz głównie na innych „zespołach zorganizowanych” (organach państwowych, urzędach itp.).

W celu wzmocnienia działań integracyjnych w układzie społecznym organizacji stosuje się uzgadnianie przez programy zrutynizowane i celowe [40]:

- *program zrutynizowany* jest wzorcem postępowania, który określa z góry sposób reakcji pracowników na określone bodźce płynące z otoczenia,
- *program celowy* określa pożądany stan rzeczy, nie określa jednak środków ani momentu działania; to osoba realizująca cel ma pewną swobodę dokonania wyboru środków działania.

Ujęcie systemowe zakłada, że organizacja jest całością, na której sprawne działanie składają się zarówno czynniki techniczne, jak i ekonomiczne, socjologiczne, a także psychologiczne. Autorzy stosujący podejście systemowe rozpatrują organizację jako system, czyli uporządkowany zbiór elementów pozostających we wzajemnych relacjach, utrzymanie równowagi w funkcjonowaniu organizacji wymaga bowiem wielostronności widzenia każdego problemu, wieloaspektowej preparacji każdej decyzji [67].

W systemowym ujęciu poszczególne komórki organizacyjne uznane są za odrębne układy wzajemnie ze sobą powiązane. Ponadto, organizacja jako szczególny przypadek systemu, znajduje się w określonym otoczeniu. Każda organizacja jest strukturalnie wyodrębniona z otoczenia, ale nie odizolowana od niego.

Systemowo patrząc, w organizacji występują trzy główne podsystemy:

- *władzy*, oznaczający wzajemne podporządkowanie i więź hierarchiczną,
- *techniczny*, przetwarzanie zasobów przy użyciu środków technicznych,
- *społeczny*, najbardziej złożony, gdyż występuje tu splot powiązań między ludźmi.

15.4. Prakseologiczne podejście do organizacji

Najpełniejszą prakseologiczną definicję sformułował T. Kotarbiński [63], według której „...organizacja jest pewnym rodzajem całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taką całością, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. W świetle późniejszych teorii uzasadnione jest również określenie odwrotne, tzn. organizacja to taka całość, która przyczynia się do powodzenia swych części. Jedynie te dwa określenia łącznie trafnie oddają warunek konieczny i wystarczający istnienia organizacji.

W świetle tej definicji, organizację można rozpatrywać w trzech przekrojach (ujęciach):

- atrybutowym,
- rzeczowym,
- czynnościowym.

Ujęcie atrybutowe. Organizacja rozumiana w sensie atrybutowym – to układ współzależności i współdziałania; bowiem jest to „...*pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i złożonych z nich całości*” [40]. Synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest struktura organizacyjna. W tym znaczeniu pojęcie „organizacja” jest cechą (atrybutem) pewnej całości, której elementy współprzyczyniają się do jej powodzenia. Naczelnym zadaniem jest tutaj uzyskanie (osiągnięcie) celu. A zatem, jeśli mówimy: „*tam to jest organizacja!*”, to z zazdrością stwierdzamy, że wszystkie części danej całości przyczyniają się we właściwy sposób do osiągnięcia jej celu. J. Zieleniewski stwierdza, że „...*już zbliżenie się do celu jest osiągnięciem bardzo ważnym w znaczeniu atrybutowym*” [56]. Istotnym elementem podejścia do organizacji w znaczeniu atrybutowym jest więc uświadomienie i wyznaczenie celu (misji), w jakim organizacja została powołana. Sformułowanie misji pozwala opracować zestaw celów, które organizacja powinna realizować na różnych szczeblach oraz w różnych obszarach swej działalności [33].

Ujęcie rzeczowe. Cechą charakterystyczną tego ujęcia jest uwypuklenie struktury rzeczowej i ukazanie rzeczy, którym przypisana jest cecha „zorganizowania”. Odnosi się ona do określonego zorganizowanego obiektu, np. szkoły. Mówiąc np. że „szkoła wyższa jest organizacją” używamy pojęcia „organizacja” w sensie rzeczowym, charakteryzując w ten sposób pewną wyodrębnioną całość (w tym przypadku również w sensie formalnoprawnym), mającą określone cele. Jest rzeczą oczywistą, że to rzeczowe znaczenie pojęcia organizacji jest bliskie znaczeniu atrybutowemu, Można bowiem powiedzieć np.: „*w tej szkole (organizacja w sensie rzeczowym) jest słaba organizacja*” (w sensie atrybutowym).

Wynika stąd, że cecha (atrybut) organizacji ma charakter stopniowalny, części mogą bardziej lub mniej przyczyniać się do powodzenia całości. Możemy zatem mówić o procesach usprawnienia organizacji, doskonalenia jej struktur i części. Cechy organizacji w ujęciu rzeczowym [56]:

- wyodrębniony element społeczeństwa,
- posiada swoje cele,
- ma ograniczoną autonomię,
- jest porządkowana wewnątrznie,
- działania członków w organizacji są bezosobowe,
- istnieje trwałość i ciągłość funkcjonowania.

Ujęcie czynnościowe. Ten punkt widzenia akcentuje przede wszystkim samą czynność (działanie) i poszukuje tych czynników, które mogą powodować przyczynianie się części do powodzenia całości, a więc wybór określonych cech – to podejście w powiązaniu z podmiotem – określamy podejściem czynnościowym. Mówiąc: „*trzeba zapewnić organizację zebrania*”, rozumiemy, że trzeba ustalić, co będzie jego tematem, kto weźmie udział, gdzie i kiedy się odbędzie itd. Można więc mówić o podejściu czynnościowym do organizacji. Polega ono na położeniu głównego akcentu na istnienie zbioru ludzi, których zachowanie nabiera w określonych warunkach cech działania zorganizowanego, a w konsekwencji sam zbiór staje się organizacją [2].

15.5. Cykl życia organizacji

Z przytoczonych rozważań wynika, że organizacja jest systemem koherentnym (spójnym), tzn. takim, w którym zmiana jakiegokolwiek elementu pociąga za sobą zmiany pozostałych. Brak koherentności, określony mianem addytywności (niezależności), to sytuacja, w której brakuje powiązań pomiędzy elementami.

Organizacja przechodząc od koherentności do addytywności, ztraca cechy sprawnościowe w wyniku tzw. jej starzenia się bądź odradzania się. Starzenie się organizacji jest procesem nieuchronnym i nieodwracalnym, a rozrastanie się polega na zmniejszeniu się koherentności systemu przez usamodzielnienie się poszczególnych elementów i wyodrębnienie się ich z całości organizacji. Koncepcja cyklu życia organizacji opiera się na założeniu, że organizacje, podobnie jak organizmy żywe, rozwijają się fazowo – rys. 24 [41].



Rys. 24. Cykl życia organizacji [41]

Pierwszym etapem cyklu jest **powstanie organizacji**. W fazie tej głównym jej celem jest zgromadzenie takich zasobów materialnych (kapitał rzeczowy, ludzie) i symbolicznych (reguły funkcjonowania, struktura wewnętrzna, wiedza itp.), które pozwolą na jej narodziny, przetrwanie i utrzymanie się na rynku. Zwykle firmy nowo tworzone są małe i z samej definicji ich organizacja jest zorientowana na założyciela, który sam formułuje wizję działania firmy, a jego styl kierowania odgrywa decydującą rolę. Fazę tę charakteryzuje przedsiębiorczość, zdeterminowana postawą założyciela i wyrażająca się w twórczym i aktywnym zachowaniu wobec otaczającej rzeczywistości oraz dążeniu do pozyskania niezbędnych zasobów. Firma w tym czasie nastawia się na szybkie i skuteczne wykorzystanie pojawiających się szans.

Wykorzystanie przez firmę istniejących szans warunkuje jej **wzrost**, co pozwala wejść w etap dynamicznej młodości, cechującej się ekspansją wszystkich zasobów organizacji. W tym czasie firma określa swoją pozycję rynkową, identyfikując misję i stosunek do innych firm występujących na danym rynku. Jest to okres stopniowego rozwoju, który w końcu doprowadza do stagnacji.

Stagnacja początkowo jest oznaką zakończenia etapu rozszerzania wielkości firmy, jej zasobów i możliwości wytwórczych, z drugiej strony natomiast firma broni swojej pozycji rynkowej, ograniczając możliwości jej redukcji przez inne firmy. Ten etap z punktu widzenia funkcjonowania firmy charakteryzuje się **równowagą**, która nie oznacza jeszcze pojawienia się symptomów stagnacji. Innymi słowy, organizacja posiada zdolność absorpcji zasilania zewnętrznego i względnie sprawnego dostosowywania się do bardziej znaczących bodźców rynkowych. W swojej bardziej dojrzałej postaci etap równowagi prowadzi jednak do stabilizacji o charakterze **stagnacyjnym**. Stagnacja oznaczać będzie malejącą zdolność organizacji do wchłaniania zasilania zewnętrznego i osłabienie zdolności organizacji do właściwego reagowania na bodźce rynkowe.

Naturalnym etapem, który następuje w końcowym okresie stagnacji, jest **schylek**, wyrażający się w regresywnym zaniku struktur i zdolności funkcjonalnej organizacji. W tym okresie przedsiębiorstwo przegrywa konkurencję z innymi firmami działającymi na rynku, nie jest w stanie poprawnie reagować na sygnały i bodźce rynkowe, wykazując przy tym wyraźną tendencję do redukcji swoich zasobów ludzkich i rzeczowo-finansowych lub ich „degradacji” moralnej, co z reguły kończy się kłopotami finansowo-ekonomicznymi. Tego typu regresja w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia musi doprowadzić do **zaniku organizacji** [47].